

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2012

Kristiina Kaven

YRITYSVASTUU

– integroituna osana yrityksen vastuullista,
kannattavaa ja kilpailukykyistä toimintaa



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Kristiina Kaven

YRITYSVASTUU

– INTEGROITUNA OSANA YRITYKSEN VASTUULLISTA, KANNATTAVAA JA KILPAILUKYKYISTÄ TOIMINTAA

Tämän työn tavoitteena on määritellä yritys vastuun osuus osana kannattavaa ja kilpailukykyistä liiketoimintaa sekä sen vaikutusta yritystä ympäröiviin yhteisöihin ja sidosryhmiin.

Muuttuva maailma asettaa uudenlaisia haasteita globalisaation, tietämyksen kasvun ja yleisen hyvinvoinnin myötä, jolloin myös yritys vastuullisuuden merkitys kasvaa nopeasti. Tarvitaan uudenlaista ymmärrystä yritysten osallistuvuudesta, vastuusta ja raja-aitojen ylittämisestä.

Vastuullisten kuluttajien määrä kasvaa koko ajan ja se yritys, joka aistii muutoksen ensimmäisten joukossa, pärjää, jos se pystyy hyödyntämään muuttuneet olosuhteet omassa liiketoiminnassaan.

Jos katselee tähänastista kehitysprosessia, jossa patruunoiden vastuuajasta ollaan siirtymässä erillisten yhteiskuntavastuiden sijaan strategiseen yritys vastuuseen, on nähtävissä yksi selkeä päämäärä. Päämäärä, jossa kaikkien yritys vastuiden integroituminen tapahtuu niin, että koko yritys vastuu itse teemana katoaa ja arkipäiväistyy niin, että se nähdään yhtenä osana yrityksen perustoimintaa.

Tämän tutkimuksen kohteena on vastuullisen yritysstrategian kehittämistarpeiden kartoittaminen integroituna osana yrityksen kannattavaa ja kilpailukykyistä toimintaa.

Tiedonkeruussa päätettiin käyttää web-pohjasta ohjelmaa (SurveyMonkey) ja kysymykset muotoiltiin valmiiksi siten, että ne antaisivat mahdollisimman tarkan kuvan siitä mihin vastausta halutaan. Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen analyysi syntyi kahdesta toisiinsa nivoutuvassa vaiheesta. Ensimmäinen vaihe oli digitaalisen kyselyn toteuttaminen Internet -pohjaisena ja

toinen vaihe rakentui ensimmäisen kyselytutkimuksen seurauksena, ja toteutettiin ryhmähaastatteluina. Raportoinnissa nojaututtiin suoriin haastatteluotteisiin (lainauksiin) ja tutkijan esittämiin omiin yhteenvetoihin.

Yhteenvetona tutkimukselle voidaan todeta, että tuotteen tai palvelun lisäarvon merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Helppous ja vaivattomuus samoin kuin ekologiset prosessit tulevat olemaan avainasemassa.

Ratkaisukeskeisenä esimerkkinä voidaan nähdä vaikkapa ”*yleishyödyllisten yhtiöiden*” -tyyppiset, uudenmalliset yritysmuodot. Lisäarvoa näistä CIC-yhtiöiden nimellä kulkevista yritysmuodoista syntyisi ennen kaikkea siinä vaiheessa, kun niiden tehokkaaseen markkinaehtoiseen palvelutuotantoon saataisiin liitettyä ei-taloudellisia ja emotionaalisia elementtejä. Nämä ovat juuri niitä aineettomia pääomatekijöitä, jotka kilpailuttamisessa usein jäävät puhtaasti taloudellisten argumenttien jalkoihin.

Onnellisuuden tunne ei synny puhtaasti ostamisen ja kuluttamisen ilosta – vaan tietoisuudesta, että omilla vastuullisilla hankinnoilla voi vaikuttaa globaaleihin ratkaisuihin.

ASIASANAT:

Aineettomat hyödykkeet, arvot, hyvinvointi, lisäarvo, strateginen yritysvastuu, yhteiskunnallinen yrittäminen, yleishyödylliset osakeyhtiöt, yrityskulttuuri, yritysvastuu.

Kristiina Kavén

CORPORATE RESPONSIBILITY

- AS AN INTEGRATED PART OF RESPONSIBLE, PROFITABLE AND COMPETITIVE ACTIVITY IN COMPANY

The basic aim of this work is the redefinition of corporate responsibility for addressing the needs of the company responsible, profitable and competitive activity and its impact on the surrounding communities of the company and its various stakeholders.

In a changing world with new challenges of globalization, knowledge, growth and general well-being, is the importance of corporate responsibility growing rapidly. We need a new kind of understanding of the business responsibilities and boundaries.

Socially responsible consumer target groups are emerging all the time, and it is a company that senses the change early in the process will be able to take advantage of the changed circumstances in their own business.

If you look at the development process to date, with responsibility moving into distinct social responsibilities rather than on strategic corporate responsibility, is available on one clear goal. The goal, which all corporate exposures as integration takes place, so that the whole theme of corporate responsibility itself disappears, and becomes common, so that it can be seen as one part of the company's basic operations.

The present inquiry is a responsible corporate strategy to the identification of development needs as an integrated part of the company's profitable and competitive operations.

Self-reporting scheme, it was decided to use a web-base software (Survey Monkey) and pre-formulated questions in such a way that would give the most accurate answer to the question. This qualitative study was an analysis of two interrelated phases. The first step was to survey the implementation of a digital web-based and the second phase was based on the survey result, and it was conducted as group interviews. The report relied on direct interview extracts, and the researcher's own summaries.

In summary, research shows that the product or service, the ease and convenience as well as the ecological process will play a key role in the future.

Solution; A key example is the options to use a new model of business, like " Community Interest Company ". Added value of the CIC-name companies would pass the company forms, above all, at the time when their market-efficient production of services is to connect non-financial and emotional elements. These are precisely the intellectual capital of the factors that competitive tendering is often remain purely economic arguments in the shadows.

Happiness does not arise purely emotional purchase and consumption of joy - but the awareness that those responsible for their own purchases can affect the global solutions.

KEYWORDS:

Community Interest Company, corporate culture, corporate responsibility, non-profit limited liability companies, social entrepreneurship, strategic corporate responsibility, unfounded assets, values, value-added, welfare social.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 AIHEEN KÄSITTEELLINEN TAUSTA JA TIETOPERUSTA	8
2.1 Yrityksen yhteiskuntavastuu	8
2.1.1 Taloudellinen vastuu	9
2.1.2 Sosiaalinen vastuu	9
2.1.3 Ekologinen vastuu	10
2.2 Yritysvastuu käsitteenä	10
2.2.1 Strategisen yritysvastuun näkökulma	12
2.2.2 Yritysvastuun johtamisen näkökulma	12
2.2.3 Yritysvastuuraportoinnin näkökulma	13
2.3 Yritysvastuu ja sidosryhmät	14
2.3.1 Sisäiset sidosryhmät	15
2.3.2 Ulkoiset sidosryhmät	16
2.4 Yritysvastuun strategia	18
2.4.1 Hyvinvointi	19
2.4.2 Kasvu	22
2.4.3 Brändi ja heikot signaalit	26
2.4.4 Yrityskulttuuri	29
3 TYÖN TAVOITTEET, TUTKIMUSTAUSTA JA-ONGELMAT	31
3.1 Tutkimustautana hyvinvoinnin ja kasvun tehokkuuden ehdot	31
3.2 Inhimillisen ja sosiaalisen pääoman vaikutus kasvun strategiaan	34
3.3 Yhteisön merkitys strategiatyössä	36
3.3.1 Yhteiskunnallinen yrittäjyys ratkaisijan roolissa?	37
3.3.2 Yleishyödylliset osakeyhtiöt uusien toimintamahdollisuuksien edistäjinä?	39
4 KEHITTÄMISNÄKÖKULMA, LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT	43
4.1 Tutkimuksen lähestymistapa	45
4.2 Käytettävät menetelmät tiedonkeruussa	47
4.2.1 Digitaalinen tiedonkeruumenetelmä	48
4.2.2 Syvähaastattelumenetelmä	48

5 TOTEUTUS, TULOKSET JA YHTEENVETO	50
5.1 Toteutus	50
5.2 Tulosten analysointi	51
5.2.1 Avoimet kysymykset	52
5.2.2 Ensisijaiset kysymykset	54
5.2.3 Osittain suljetut ja täysin suljetut kysymykset	56
5.3 Yhteenveto	61
5.3.1 Kasvun mittarit	61
5.3.2 Arvot	62
5.3.3 Johto	63
5.3.4 Sidosryhmät	64
6 POHDINTA JA LOPPUPÄÄTELMÄ	66
LÄHTEET	69
LIITE 1A-LOMAKEHAASTATTELUPOHJA	72
LIITE 1B-LOMAKEHAASTATTELUPOHJA	73
LIITE 2-RYHMÄHAASTATTELUPOHJA	74

KUVAT

Kuva 1. Yritysvastuun kolme näkökohtaa.	12
Kuva 2. Juutinen & Steiner. Yhteiskunnallisen vastuun eri vaiheita Suomessa.	20
Kuva 3. Kuva tutkimusmenetelmän asteittaisesta toteuttamisesta.	44
Kuva 4. Kuvakaappaus analyysiosioista.	51
Kuva 5. Hirsjärvi & Hurme (2001). Kvalitatiivinen analyysi kolmivaiheisena prosessina.	52

TAULUKOT

Taulukko 1. Hirsjärvi & Hurme (1995): Haastattelutyypien vertailu.	46
--	----

1 JOHDANTO

Yhteiskunnat yritysten toimintaympäristöinä ovat muuttuneet aina ja ne tulevat muuttumaan tulevaisuudessakin. Se yritys, joka aistii muutoksen ensimmäisten joukossa, pärjää, jos se pystyy hyödyntämään muuttuneet olosuhteet omassa liiketoiminnassaan. (Juutinen & Steiner 2010, 20.)

Vastuullisten kuluttajien kohderyhmä kasvaa koko ajan. Tuotteen alkuperä, raaka-aineet, tuotanto, työvoima, pakkaukset ja kuljetukset kiinnostavat entistä enemmän ja entistä isompaa ryhmää. Arvo asiakkaalle saattaa syntyä ajan tai muiden resurssien säästöstä, laitteiden toimintavarmuudesta ja kestävyydestä tai vaikkapa vastuullisuuden tunteesta. Tämä kohderyhmä tekee valintoja omissa arvojensa mukaan; hakee tietoa sähköisistä viestimistä ja vaihtaa kokemuksia sosiaalisessa mediassa. Kun kaksi kilpailevaa tuotetta tai palvelua on ostopäätöstä tehtäessä samalla viivalla, ratkaiseva lisäarvo voi hyvinkin löytyä yrityksen arvomaailmasta tai yhteisön mielipiteestä.

Ennen teollista vallankumousta maaseutuyhteisö ja pikkukaupunkiyhteisö olivat yhteiskunnan perusyhteisöjä paljon kiinteämmässä mielessä kuin 1900-luvulla. McNeillin vuonna 2003 ilmestyneessä teoksessa ”Verkottunut yhteiskunta” käsitellään laajasti näkemystä, jossa tulevaisuuden pieniyhteisöt tulevat jälleen elintärkeiksi perusyhteisöiksi globaalissa maailmassa.

Kun katselee tähänastista kehitysprosessia patruunoiden vastuuajasta yhteiskuntavastuiden kautta strategiseen yritys vastuuseen, on nähtävissä yksi selkeä päämäärä. Päämäärä, jossa kaikkien yritys vastuiden integroituminen tapahtuu niin, että koko yritys vastuu itse teemana katoaa ja arkipäiväistyy, ja se nähdään yhtenä osana yrityksen perustoimintaa.

2 AIHEEN KÄSITTEELLINEN TAUSTA JA TIETOPERUSTA

Yritysten yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan yritysten ympäristön-, sosiaalisten ja taloudellisten tekijöiden tasapainoista kehittämistä ja johtamista yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Vastuullista yritystä johdetaan johdonmukaisesti pitkällä aikajänteellä, työ tukee liiketoimintaa ja painopisteet määräytyvät yrityskohtaisesti. Vastuullinen toiminta on pk-yrityksille strateginen väline lisätä kilpailukykyä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008.)

2.1 Yrityksen yhteiskuntavastuu

Yritysten yhteiskuntavastuu muodostuu kolmesta peruspilarista: taloudellisesta, ekologisesta ja sosiaalisesta vastuusta. Yrityksiltä yhteiskunnan yhtenä osaryhmänä odotetaan moraalisia ja vastuullisia toimintatapoja kaikissa pilareissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Yhteiskunnan toimintapolitiikasta päättävät poliitikot valtio- ja kuntatasoilla. Vielä nykyisin kunta vastaa suurimmasta osasta palveluiden tuottamisesta. Tässä kontekstissa yritysten vastuullisuuden toteuttamisen on oltava olennaisesti jotakin muuta kuin teollistumisen alkuaikoina: on luotava aikaamme ja yhteiskuntaamme sopiva malli.

Yksi tapa hahmottaa yritysten yhteiskuntavastuun toteuttamista on tarkastella sitä sosiaalisen pääoman kautta kuten Katajanoja & Simpura vuonna 2000 julkaistussa kirjassaan ”Sosiaalinen pääoma: globaaleja ja paikallisia näkökulmia” tekevät. On havaittu, että korkean sosiaalisen pääoman yhteisöissä vallitsee verkostoitumisen, kommunikoinnin ja luottamuksen korkea taso, jotka yleensä ilmenevät kansalaisyhteiskunnassa. Maailmanpankin laskelmien mukaan sosiaalisen pääoman yhdessä inhimillisen pääoman kanssa on arvioitu olevan merkittävä tekijä taloudellisessa kasvussa.

2.1.1 Taloudellinen vastuu

Yritysten taloudellisesti vastuullinen, kannattava ja kilpailukykyinen toiminta tuottaa lisäarvoa osakkeenomistajille, säilyttää työpaikat ja kasvattaa yhteiskunnan verotuloja. Taloudellista vastuuta säännellään monin osin laeilla, kuten verolaeilla.

Vastuullisuuden odotuksia perustellaan usein vastavuoroisuudella: yritykset saavat verojensa vastineeksi käyttöönsä esimerkiksi koulutettua työvoimaa ja yhteiskunnan rakentaman infrastruktuurin. Esimerkiksi ulkomaille toimintaansa siirtävän yrityksen edellytetään maksavan viiden vuoden sisällä takaisin valtiolta saamansa yritystuet. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Globaalilla tasolla liitetoiminta ja markkinat ovat kuitenkin radikaalisti muuttuneet siten, että maailman talousjärjestelmä on riistäytymässä inhimillisen hallinnan ulottumiin (Korten 1997, 29). Tästä osoituksena on – tätäkin kirjoitettaessa – varsin vaikeat taloudelliset haasteet niin Euroopassa kuin muuallakin läntisen markkinatalouden alueilla.

2.1.2 Sosiaalinen vastuu

Yritysten sosiaalisesti vastuulliset toimintatavat hyödyttävät yritystä sekä sen sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä lisäämällä keskinäistä luottamusta ja parantamalla yrityksen mainetta. Pitkällä tähtäimellä toiminta voi heijastua yritysten kannattavuuden ja kilpailukyvyn paranemiseen sekä uusiin sosiaalisiin innovaatioihin.

Yritysten vapaaehtoisen sosiaalisen vastuun toiminta-alue on laajempi kuin taloudellisen ja ekologisen vastuun pilareissa, joita lait ohjaavat laajemmin kuin sosiaalista vastuuta. Sosiaalisesti vastuullista toimintaa on muun muassa työllistää maahanmuuttajia, tukea ikääntyvien työssä jaksamista, verkottua korkeakoulujen tutkimustyöhön tai tukea sitä taloudellisesti. Kaikenlaista yritysten työ-

hyvinvoinnin ja laadukkaan työelämän edistämistä voidaan pitää sosiaalisena vastuullisuutena.

Sosiaalisesti vastuullisen toiminnan kohteina ja vaatimusten esittäjinä voivat olla yritysten sisäiset sidosryhmät – työntekijät ja omistajat – ja ulkoiset sidosryhmät, kuten julkinen hallinto ja kansalaisyhteiskunta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

2.1.3 Ekologinen vastuu

Yritysten ekologisesti vastuulliset toimintatavat edistävät luonnonvarojen säästävää ja tehokasta käyttöä sekä vähentävät muun muassa ympäristön saastumista. Yritysten ekologista vastuuta säädellään kansallisin ja kansainvälisin säädöksin.

Ekologista vastuullisuutta voidaan edelleen kehittää ja parantaa tukemalla myös yritysten omaehtoisia, vapaaehtoisia ympäristön kannalta kestäviä toimintatapoja. Tätä kutsutaan yrityksen ekologiseksi vastuullisuudeksi.

Ekologiset tuotanto- ja toimintatavat lisäävät kustannuksistaan huolimatta yritysten kilpailukykyä ja parantavat kustannustehokkuutta pitkällä aikajänteellä sekä ennen kaikkea ovat yhteiskuntataloudellisesti kestäviä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Niistä voi myös syntyä uusia ekologisia innovaatioita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

2.2 Yritysvastuu käsitteenä

Kestävä kehitys, yhteiskuntavastuu, yritysvastuu ja yritysten sosiaalinen vastuu ovat yritysten kantamista vastuista yleisemmin käytettyjä käsitteitä. Termien moninaisuuden vuoksi on syytä painottaa muutamia, tässä tutkimuksessa käytettäviä avainsanoja ja niiden asiamerkityksiä.

Yleisen nykykielen käyttämä termi ”**kestävä kehitys**” lanseerattiin Gro Harlem Brundtlandin johtaman komission raportissa ”Our Common Future” vuonna 1987 ja sen mukaan kestävä kehitys on kehitystä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa.

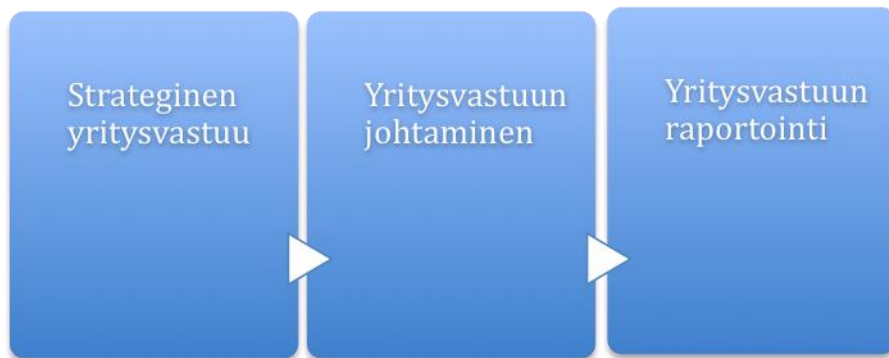
Tässä tutkimuksessa termiä ”kestävä kehitys” käytetään yläkäsitteenä, joka sisältää sekä valtioiden hallitusten, kansalaisjärjestöjen, julkisen sektorin että yritysten yleiset kehitystoimet. Kestävää kehitystä omissa toimissaan toteuttava yritys kantaa tässä tutkimuksessa termiä ”yritysvastuu” ja yritys, jolla on lakisääteisiä tai moraalisia yhteiskunnallisia velvoitteita termiä ”yhteiskuntavastuu”.

Yritysten **yhteiskuntavastuu** jaetaan tavallisesti kolmeen osa-alueeseen, taloudelliseen, ekologiseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Englanninkielisinä termeinä käytössä ovat muun muassa:

- CSR (Corporate Social Responsibility)
- CR (Corporate Responsibility)
- Corporate citizenship

Ympäristöraporttien rinnalle ovat tulleet yhteiskuntavastuun raportit, joihin usein sisällytetään nämä kolme eri vastuun osa-aluetta. Varsinaista yhteisesti käytöön otettua ja laajaa raportointimallia ei ole vielä syntynyt ja raporttien pohjana onkin useimmissa tapauksissa käytetty kansainvälistä Global Reporting Initiative (GRI) -raportointiohjeistoa. (PwC yritysvastuubarometri 2011, 6.)

PriceWaterhouseCoopers Oy:n 2011 julkaiseman yritysvastuubarometrin mukaan suomalainen **yritysvastuu** keskittyy pääasiallisesti kolmeen näkökulmaan kuvan 1 mukaisesti.



Kuva 1. Yritysvastuun kolme näkökohtaa.

2.2.1 Strategisen yritys vastuun näkökulma

Strateginen yritys vastuun kuvaa kuinka vastuullisuus otetaan huomioon yhtenä tekijänä liiketoiminnan suunnittelussa. Strateginen yritys vastuun keskittyy tulevaisuuteen kattaen yritys vastuun riskit ja mahdollisuudet, kestävän kehityksen haasteet ja pitkän aikavälin tavoitteet.

Strategisen yritys vastuun avaintekijöitä ovat PwC:n yritys vastuubarometrin mukaan:

- Kestävän kehityksen trendit
- Yritysvastuun riskit ja mahdollisuudet
- Pitkän aikavälin tavoitteet
- Yritysvastuun avainluvut
- Yritysvastuun sisältyminen johdon palkitsemiseen

2.2.2 Yritysvastuun johtamisen näkökulma

Yritysvastuun johtaminen kuvaa yrityksen vastuullisuustyön ohjausta. Olennaisien asioiden tunnistaminen luo perustan yrityksen vastuulliselle toiminnalle. Nä-

kökulma kattaa yritysvastuun hallinnan, tavoitteet ja toimintaa ohjaavat periaatteet ja politiikat.

Vastuun johtamisen tunnusmerkkejä

- Olennaisuus
- Toimintaperiaatteet ja -politiikat
- Organisointi ja seuranta
- Tavoitteet ja tulokset

(http://www.pwc.com/fi/fi/julkaisut/tiedostot/Yritysvastuubarometri_2011.pdf)

On kuitenkin syytä muistaa, että johdon vastuullinen ohjaus ei aina ole itsestään selvää. Markkinatalouden dynamiikasta on tullut niin monirakenteinen ja haastava, että yhtiöiden johdon on yhä vaikeampaa enää pitää toimintaansa yleisien edun piirissä, olivatpa heidän moraaliset arvostuksensa ja omistautumisensa kuin yleviä hyvänsä (Korten 1997, 29).

2.2.3 Yritysvastuuraportoinnin näkökulma

Yritysvastuuraportointi painottaa raportoitavan tiedon kattavuutta ja tasapainoisuutta sekä vastaamista sidosryhmien odotuksiin ja tiedontarpeisiin. Ulkopuolinen varmennus parantaa raportoitavan tiedon luotettavuutta.

Yritysvastuun raportointiin kuuluvat alueet:

- Kattavuus ja tasapainoisuus
- Sidosryhmät
- Tunnusluvut
- Riippumaton varmennus

Monet suomalaiset yritykset eivät enää julkaise erillisiä yritysraportteja. Kun yritysraportti sisältyy vuosikertomukseen, päällekkäisyydet vähenevät, raportointi tehostuu ja nivoo yritysraporttia muuhun liiketoimintaan. (<http://www.talouselama.fi/minavaitan/yritysvastuu+harhailee+sivupoluilla/a698719>.) Vuosikertomuksen ja yritysraportin yhdistäminen tarkoittaa kestävän kehityksen yksikön ja taloushallinnon yhteistyötä. Tämä kytkee mainiosti yritysraporttia muihin ohjausprosesseihin.

2.3 Yritysraportti ja sidosryhmät

Kaikille yrityksille ja organisaatioille yhteistä on sidosryhmänäkökulma. Siinä vastuullisuutta jaetaan tiettyjen sidosryhmien kesken, kuten omistajien ja rahoittajien, toisaalta asiakkaiden ja kuluttajien sekä henkilöstön ja lähiyhteisöjen kesken.

Muita tarkastelunäkökulmia voivat olla toimialakohtaiset ryhmittelyt, kuten esimerkiksi kemianteollisuus, rahoitussektori tai kaupan alat. Tarkastelun kohteena voivat olla myös laajemmat yhteiset yleismaailmalliset periaatteet, kuten ihmisoikeudet, työelämän perusoikeudet tai lapsityövoiman tai pakkotyön kielto.

Sidosryhmänäkökulmasta katsottuna yritysraportin toteutumista tarkastellaan omistajien ja avainsidosryhmien odotusten näkökulmasta, vähentäen niille yrityksen tai organisaation toiminnasta aiheutuvia haittoja ja maksimoiden hyötyjä. (Juutinen & Steiner 2010, 23.)

Monet sidosryhmät ovat kiinnostuneita yrityksen toiminnasta ja ottavat kantaa yrityksen asioihin riippumatta siitä, ovatko yritykset kiinnostuneita niiden mielipiteistä vai eivät. Perinteisesti yritykset ovat kuunnelleet sidosryhmiä kahden tärkeimmän ryhmän eli asiakkaiden ja omistajien kautta.

Omistajat ovat asettaneet tuotto-odotukset sijoituksilleen ja toimiva johto yrittää täyttää ne. Asiakkaiden odotuksiin vastaaminen puolestaan on ollut takuuna

tuotteiden ja palvelujen menekille ja sitä kautta yrityksen kipeästi tarvitsemalle kassavirralle. (Juutinen & Steiner 2010, 19.)

Yrityksen toimintaympäristö muuttuu koko ajan ja jotta omistajien tuotto-odotukset pystyttäisiin turvaamaan, on omistajien ja asiakkaiden lisäksi tunnettava myös muiden sidosryhmien odotuksia. Samoin on huomioitava se yhteiskunnallinen konteksti, jossa milloinkin toimitaan.

Valvonnalla on yhteiskunnassa tärkeä tehtävä. Julkisten varojen käyttöä valvotaan, liikennettä kuin myös yleistä yhteiskuntajärjestystä valvotaan. Markkinoita, kansainvälistä kauppaa ja sen sääntöjen noudattamista seurataan (Ala-Nissilä 2010, 120.) Ylipäättänsä valvonnan pyrkimyksenä on turvata toimintaympäristön ja yhteisön toimivuus ja riskien hallinta.

2.3.1 Sisäiset sidosryhmät

Vastuullisen toiminnan kohteina ja vaatimusten esittäjinä voivat olla yritysten sisäiset sidosryhmät – työntekijät ja omistajat kuin myös yrityksen asiakkaat. Yritykset itse puolestaan haluavat kehittää vastuullisuuttaan muun muassa kilpailuetujen, luottamuksen ja maineen lisäämiseksi sekä riskien minimoimiseksi (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008).

Yrityksen johdon, asiakkaiden ja omistajien tai sijoittajien ajattelutapaan tulisi pysytä vaikuttamaan siten että ekologiset ja sosiaaliset seikat kuuluisivat itsestään selvinä osina korkealuokkaiseen liiketoimintaan, eikä niitä mielletäisi joksikin ylimääräiseksi, muusta toiminnasta erillään oleviksi. Olisi luotava kokonaisvaltainen järjestelmä, jossa taloudellisilla, ekologisilla ja sosiaalisilla seikoilla on oman paikkansa” (Marjaana Kopperi, 1999). Tällaisia kokonaisvaltaisia järjestelmiä on jo olemassa muilla liiketoiminnan alueilla kuten ympäristötalouden alueilla, joissa sovelletaan laatujohtamista (TQM – Total Quality Management). Laatu ei ole vain valmiin tuotteen ominaisuus, vaan se koskee koko toimintatapaa. Järjestelmän puitteissa voidaan arvioida esimerkiksi yrityksen vastuuta

henkilöstön ja ympäröivän yhteiskunnan hyvinvoinnista. Laatuajattelu ja liike-elämän etiikka puhuvat pohjimmiltaan samasta asiasta (Raiborn & Payne, 1995, 963-972).

Yritystoiminnassa valvonta on hyvin keskeistä, ja ulkoisen valvonnan lisäksi tarvitaan myös sisäistä valvontaa. Yrityksissä tai muun yhteisön hallintoelinten ja johdon tehtävänä on huolehtia, että yhteisössä ja yrityksessä ylläpidetään sisäistä valvontaa. Sisäisen valvonnan tulee antaa kohtuullinen varmuus raportoinnin luetettavuudesta, toimintojen tehokkuudesta ja taloudellisuudesta sekä soveltuvien lakien että määräysten noudattamisesta. Tuloksellinen liiketoiminta edellyttää, että yhtiö valvoo jatkuvasti toimintaansa. Yrityksen hallituksen tehtävänä on huolehtia siitä, että yhteisössä on määritelty sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet ja että yhtiössä niitä myös noudatetaan. Näin moderni sisäinen valvonta laajenee aktiiviseksi riskienhallinnaksi. Tätä toimintoa ei voida ulkoistaa. (Ala-Nissilä 2010, 121.) Valvonta parantaa myös asiakkaiden asemaa yrityksessä.

2.3.2 Ulkoiset sidosryhmät

Moni pieni ja keskisuuri yritys on toiminut koko elinkaarensa ajan vastuullisesti. Uutta yritys vastuullisuudessa on lähinnä se, että ilmiölle on annettu nimi. Lisäksi sidosryhmät – tiedotusvälineet, kuluttajat, sijoittajat, poliittiset vaikuttajat, työmarkkina- ja kansalaisjärjestöt sekä julkinen hallinto – ovat aiempaa kiinnostuneempia yritysten vastuullisuudesta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008.)

Yritysjohdon ja tilintarkastajien sekä muiden sidosryhmien tulisi osata tunnistaa ajoissa yrityksen mahdollisesti kohtaamat vaikeudet. Tässä kohdin valvonnan merkitys korostuu erityisesti, koska on ensiarvoisen tärkeää, että mahdollisiin korjaaviin toimenpiteisiin voitaisiin ryhtyä tarpeeksi ajoissa ja että valvonta voitaisiin kohdentaa oikeisiin kriittisiin kohteisiin. (Ala-Nissilä 2010, 126.) Tässä on kyse toiminnan jatkuvuuden takaamisesta.

Hyvä laadunvarmistuksen valvonta on ennaltaehkäisevää ja ohjaavaa toimintaa, jolla turvataan sidosryhmien intressit. Yritysvastuun raportoinnin luotetta-

vuudella on suuri merkitys yritys vastuun uskottavuuden kannalta. Yritysvastuun tietojen laatua ja luotettavuutta voidaan parantaa myös ulkoisen varmennuksen avulla. Tätä tehtävää varten voidaan yritykseen hankkia kolmas puolueeton osapuoli, jonka tehtävänä on varmentaa sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien informaation oikeellisuus.

Yritys yhdessä sidosryhmien kanssa hallinnoi toiminnan, tuotteiden ja palveluiden sosiaalisia ja ympäristöön kohdistuvia haittoja. Koska yritys työllistää, investoi ja tekee hankintoja, se näin tukee samalla aluetalouksien ja kansalaisten hyvinvointia. Sidosryhmien kannalta on tärkeää, että yritys

- Pyrkii tekemään hankintansa mahdollisimman paikallisesti
- Tukee osaamista yhteistyössä oppilaitosten kanssa
- Poistaa työllistämisen esteitä ja pyrkii työllistämään paikallisyhteisön jäseniä
- Tukee työntekijöiden vapaaehtoista osallistumista yleishyödyllisiin hankkeisiin
- Pyrkii aitoon dialogiin ja yhteistyöhön lähiyhteisöjen, julkisen sektorin, muiden yritysten ja kansalaisjärjestöjen kanssa

(Työ- ja elinkeinoministeriö 2008.)

Yritysten yhteistyö eri sidosryhmiensä kanssa kasvattaa yritysten tietämystä sidosryhmien tarpeista ja huolista. Näin ollen yhteistyö voi auttaa löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia, erityyppisiä kumppanuuksia ja perinteisen kohderyhmän ulkopuolella olevia uudentyyppisiä asiakkaita.

2.4 Yritysvastuun strategia

Strategisen yritysvastuun suunnittelun riskit ovat pieniä verrattaessa niitä esimerkiksi yrityksen kansainvälisen toiminnan aloittamisen riskeihin. Kynnys strategisen yritysvastuun suunnittelulle ei ole korkea, mutta sitoutuminen tehtyihin päätöksiin on sitäkin tärkeämpää. Sitoutuminen osaltaan vaatii hyvän pohjatiedon ja oman osaamisen kartoittamista ennen päätösten tekoa. Alle on listattu keskeisiä testikysymyksiä mukauttaen Toivo Äijön saman suuntaista listausta kirjassa "Kilpailukyky huippukuntoon" (Äijö 2008, 25), jossa asiaa peilataan kansainvälisen toiminnan aloittamisstrategialla.

1. Minkä tyyppinen yritysvastuu sopii yrityksen filosofiaan?
2. Tiedetäänkö, mitä resursseja, osaamista ja tietoa strategisen yritysvastuun toiminnan aloittaminen vaatii?
3. Tunteeko yritys yritysvastuun strategian, johtamisen ja siihen liittyvän raportoinnin riittävän hyvin?
4. Tunteeko yritys asiakkaittensa tarpeet yritysvastuupalveluiden tarjoajana?
5. Miten luotettavaa yrityksen tieto ja osaaminen yritysvastuusegmentillä on?
6. Osaako yritysjohto laatia menestyksekkään yritysvastuustrategian sekä implementoida sen?

Kun yritysvastuu päätetään ottaa osaksi yrityksen strategiaprosessia, ainakin seuraavia hyötyjä on havaittavissa:

- Paremman ja tarkemman markkina-analyysin tekeminen (kasvu ja kilpailuasema).
- Sidosryhmien monipuolisempi kuuleminen ja odotusten ymmärtäminen.
- Heikkojen signaalien kuuleminen.

- Parempien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen.
- Riskien hallinnan ja riskikartoituksen parantaminen.

(Juutinen & Steiner 2010, 49)

Yritykset eroavat suuresti toisistaan muun muassa koon, taustan, toimialan ja omistajuuden osalta. Vastaavasti tarvitaan erilaisia yhteiskuntavastuullisuuden kannustuskeinoja ja -strategioita. Viestinnän ja tukipalveluiden kohdentaminen ja eriyttämien ovat vastuullisuuden edistämistyön perusedellytyksiä. Pienet ja mikroyritykset edellyttävät paljon enemmän räätälöintiä kuin keskisuuret yritykset (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008).

2.4.1 Hyvinvointi

Ennen teollista vallankumousta maaseutuyhteisö ja pikkukaupunkiyhteisö olivat yhteiskunnan perusyhteisöjä paljon kiinteämmässä mielessä kuin nykyisin. Ruukkien patruunat omana aikanaan kantoivat yhteiskuntavastuutaan järjestämällä työväestölleen asuntoja ja terveydenhoitoa sekä lapsille hoitopaikkoja ja koulutusta. Myös vapaa-ajanviettomahdollisuuksiin panostettiin perustamalla esimerkiksi urheiluseuroja. Nyt julkinen sektori tuottaa nämä palvelut pääsääntöisesti julkisin verovaroin ja yritysten rooli on muuttunut palvelujen tuottajasta osarahoittajaksi verojen maksun muodossa. (Marjaana Kopperi, 1999).

Yrityksen ylimmän johdon tehtävissä ei juurikaan käsitellä yhteiskuntavastuun tavoitteita vaan se keskittyy toiminnan tukifunktioihin, kuten vastuulliseen henkilöstöpolitiikkaan, uusasiakashankintaan tai raportointiin. Seuraavalla sivulla oleva kuvio tarkastelee tähänastista kehitysprosessia, jossa patruunoiden vastuujasta ollaan siirtymässä erillisten yhteiskuntavastuiden sijaan strategiseen yritys vastuuseen.



Kuva 2. Juutinen & Steiner. Yhteiskunnallisen vastuun eri vaiheita Suomessa.

Päämääränä on kaikkien yritysvastuiden integroituminen niin, että koko yritysvastuu teemana katoaa ja se arkipäiväistyy siten että se tulee osaksi yrityksen perustoimintaa – spin-offista uudeksi -ismiksi (Juutinen & Steiner 2010, 31).

On katsottu, että valtiolla on jonkinlainen rooli siinä, että instituutiot ja niiden muotoilu palvelevat kansantalouden kehitystä. Jotta talous toimisi, on sellaisten asioiden kuten oikeuslaitoksen, omistusoikeuden, kaupan, pankkien, pörssin, yritysmuotojen, kilpailulainsäädännön ja verojärjestelmän oltava kunnossa. Tärkeinä pidettäviä ovat myös ihmisten osaamiseen ja työkykyyn vaikuttavat seikat eli koulutus, tutkimus, kansanterveys ja asuminen. Oppikirjoissa usein esitettyä myyttistä ”vapaata markkinataloutta” ei itse asiassa ole, koska vaihdannalla on kitkansa, eli niin sanotut vaihdanta- eli transaktiokustannukset. (Ala-Nissilä 2010,197.)

Yrityksen yhteiskunnallinen panos Suomessa voidaankin nähdä karkeasti jaoteltuna sekä verotuksen kautta tapahtuvana rahoituksena että sosiaalisen pääoman edistäjänä. Pelkkä verojen maksaminen ei kuitenkaan riitä tekemään yrityksestä houkuttelevaa sijoituskohdetta tai työpaikkaa osaavalle henkilöstölle (Juutinen & Steiner 2010, 27).

Euroopan unionissa on noin 24 miljoonaa pk-yritystä eli 99 % kaikista alueen yrityksistä on kooltaan joko pieniä tai keskisuuria. EU:n tavoitteena on saada suurin osa niistä toimimaan yhteiskuntavastuullisesti. Periaatteena on edetä pienin mutta merkittävin askelin ja saada näin mahdollisimman moni yritys muutokseen mukaan. Tätä kautta voidaan vaikuttaa koko Euroopan kilpailukykyä, kestävää kehitystä ja kansalaisten elämänlaatua lisäävän yrityskulttuurin syntymiseen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008).

Ranskan presidentti Nicholas Sarkozyn aloite helmikuussa 2008 käynnisti 25-henkisen komission työn, joka on nimetty puheenjohtajansa nobelisti Joseph Stiglitzin mukaan Stiglitzin komissioksi. Työhön osallistui myös nobelisti Amartya SÉN ja joukko eri alojen asiantuntijoita. Komission raportin (15.9.2009) suositukset koskevat kansantalouden tilinpidon kehittämistä laajasti. Komitean mukaan hyvinvointi (well-being) on laaja käsite, jossa on useita komponentteja. Raportti korostaa subjektiivista näkökulmaa (kotitaloudet) ja ehdottaa, että aineellista hyvinvointia tulee mitata tulojen ja kulutuksen eikä vain tuotannon kautta, mitä edustaa nyt vallitseva, varsin objektiivinen, bruttokansantuote-käsite (BKT), jossa mitataan vain tuotannon aikaansaamaa arvonlisäystä. (Stiglitz & al. 2009, Simpura 2009.)

Stiglitzin komission raportissa hyvinvointia tarkastellaan seuraavan kolmen pääotsikon alla: 1) Taloudellisen suorituskyvyn mittaaminen, erityisesti tuotanto, tulonmuodostus, kulutus ja varallisuus 2) Elämänlaatu 3) Kestävä kehitys ja ympäristö.

Tuloja, kulutusta ja varallisuutta sekä niiden jakautumista on syytä tarkastella yhdessä, jolloin syntyy käsitys talouksien todellisesta tilanteesta. Tässä näkyy taloussosiologinen näkemys, jonka mukaan elämänlaatu riippuu ihmisten sekä

elämän olosuhteista että kyvykkyyksistä (capabilities). Elämänlaatumittareiden tulisi mitata eriarvoisuutta ja ottaa huomioon eri elämänlaatualueiden kytkennot indeksien valinnassa. Komitea korostaa tarvetta kerätä tietoa koetusta elämänlaadusta, mm. mielihyvähävinnoista (hedonic experience). Kestävä kehitys ansaitsee oman seurantansa, oman erityisen indikaattorin, joka kuvaa sitä, miten lähellä ympäristövahingot ovat. (Stiglitz & al. 2009, Simpura 2009.)

BKT:n rinnalle onkin nousut uudentyyppisiä, niin sanottuja subjektiivisia indikaattoreita, joista tunnetuimpia ovat ISEW, jossa lähtökohtana on asukasta kohden painotettu kulutus (engl. *Index of Sustainable Economic Welfare* (Daly-Cobb, 1989) sekä ”Inhimillisen kehityksen indeksi” eli HDI, (engl. *Human Development Index*), joka on Yhdistyneiden kansakuntien kehitysohjelman (UNDP) luoma mittari. Sen sisältö koostuu odotettavissa olevasta elinajasta, lukutaidosta, koulutuksesta ja elintasosta. Sen tavoitteena on tarjota vertailukelpoinen inhimillisen kehityksen mittari eri maiden välillä ja kuvata, kuinka hyvän elämän laadun maat pystyvät tarjoamaan asukkailleen. HDI:n perusolettamus on, että olennaisinta inhimillisen kehityksen kannalta ovat pitkä ja terve elämä, tiedon-saanti ja riittävä elintaso.

Tunnettu subjektiivinen indikaattori Happy Planet Index eli HPI on mittari, joka mittaa ihmisen hyvinvointia ja ympäristövaikutuksia. New Economics Foundation otti sen käyttöön heinäkuussa 2006. HPI:n lähtee ajatuksesta, että ihmisen ei tarvitse olla rikas ollakseen onnellinen ja terve. Lähtökohtana on ihmisen halu hyvään ja pitkään elämään. Lisäksi HPI mittaa niitä ympäristökustannuksia, jotka vaikuttavat kestäväan kehitykseen. Ekologisen jalanjäljen mittaamisella yritetään arvioida sitä luonnonvarojen määrää, joka tarvitaan ylläpitämään tietyn tasoita elämäntapaan mitattavassa kohdemaassa.

2.4.2 Kasvu

Yrityksen kasvun perusedellytyks on luonnollisesti markkinoiden riittävä kysyntä. Kasvun logiikka on erilainen eri toimialoilla, markkinoilla ja elinkaaren vaiheissa olevilla yrityksillä. Kasvulla haetaan kannattavuutta ja parempaa kilpailuase-

maa. Yritysten kasvu ja kilpailukyky johtuvat useimmiten yrityskohtaisista kilpailueduista, joita kilpailijoiden on vaikea kopioida ja joista asiakkaiden on vaikea luopua. (Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmä 2004, 25.)

Suurin osa kasvututkimuksesta on keskittynyt huomioimaan muutoksia yrityksen koossa ja laiminlyönyt kasvun prosessin muut näkökannat. Määrälliset muutokset on yleensä rinnastettu kasvuun, mutta on olemassa laadullinenkin näkökulma, jonka Penrose (1959, 1) tuo kasvun määritelmässään esille:

"The term growth is used in ordinary discourse with two different connotations. It sometimes denotes merely increase in amount; for example, when one speaks of growth in output, exports, sales. At other times, however, it is used in its primary meaning implying an increase in size or improvement in quality as a result of a process of development, akin to natural biological processes in which an interacting series of internal changes leads to increases in size accompanied by changes in the characteristics of the growing object."

Kasvua voidaan siis arvioida sekä määrällisten tekijöiden, kuten myynnin, liikevaihdon tai henkilöstön määrän avulla että laadullisten tekijöiden avulla. Huomioitavaa on, että määrällinen kasvu ei ole välttämätöntä yrittäjyysprosessissa. Laadullista kehitystä vastaavasti tapahtuu jokaisessa yrityksessä yrittäjyysprosessin edetessä eri vaiheesta toiseen.

Yritystoiminta on pohjimmiltaan jatkuva sopeutumisprosessi: yritykset syntyvät kasvat ja reagoivat ympäristöönsä. Markkinoilla valitsevat mahdollisuudet, rajoitukset, kilpailu ja uhat antavat kasvulle suunnat yrityksen eri toiminta-aikoina.

Investointipankki Goldman Sachs on julkaissut vuonna 2007 GS Sustain – dokumentin, jossa se esittelee listan ansioista, joilla on merkitystä yrityksen kilpailukyvyille sekä mahdollisuudesta osakkeen hinnan positiiviselle kehitykselle. Menestyäkseen yrityksen pitää johtaa taloudellisten ja toimialakohtaisten seikkojen lisäksi ympäristön ja sosiaalisen vastuun asioita (Juutinen & Steiner 2010, 41).

Euroopan Unioni on selvittänyt niitä tekijöitä, jotka tulisi ottaa huomioon kun halutaan onnistuneesti integroida sosiaaliset ja ympäristökysymykset osaksi pk-yritysten liiketoimintaa. Työn tuloksena on julkaistu raportti ”Mahdollisuus ja Vastuu – Kuinka auttaa pk-yrityksiä integroimaan sosiaaliset ja ympäristökysymykset osaksi liiketoimintaansa” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008). Vastuullisten toimintatapojen suhde yrityksen taloudelliseen menestykseen on monisäikeinen ja niiden vaikutukset ovat yrityskohtaisia. Yritysten yhteiskuntavastuuta ei kuitenkaan nähdä kustannuksena, vaan pikemminkin kilpailukykytekijänä.

Vastuullisuus kasvattaa yrityksen kilpailuetua ja kykyä monin tavoin:

- asiakastytyväisyys ja -uskollisuus paranevat
- työntekijöiden luovuus ja innovatiivisuus lisääntyvät
- työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen lisääntyy
- yrityksen maine mm. ympäristötietoisena ja/tai innovatiivisena työnantajana kasvaa
- yritysten verkostoituminen lisääntyy kun näiden on pystyttävä vastaamaan suurien toimijoiden asettamiin vaatimuksiin
- kannattavuus ja liikevaihto paranevat
- toimintakustannukset pienenevät, koska inhimillisiä ja tuotannollisia resursseja käytetään kestävä kehityksen mukaisesti
- liiketoimintamahdollisuudet lisääntyvät ja markkinat kasvavat

(Työ- ja elinkeinoministeriö 2008)

Yrityksen menestystä mitataan normaalisti sen rahallisella tuloksella. Periteisen klassisen talousteorian mukaan yritysten peruspäämäärä on voiton maksimointi, mutta se on kuitenkin vai teoreettinen käsite. Jos tarkastelemme yritysten toi-

mintaa tänä päivänä, on helppo havaita omistajien tavoitteiden pyrkimys jatkuvaan kasvuun **hyväksyttävällä tulostasolla**. Hyväksyttävä tulostaso riippuu toimialasta ja suhdanteista. (Äijö 2008, 27.)

Osakeyhtiölain uudistamista koskeneessa hallituksen esityksessä (HE 109/2005 vp) on todettu, että ”Yhtiön toiminnan tarkoitus (voiton tuottaminen pitkällä tähtäimellä ja osakkeen arvon kasvattaminen) edellyttävät usein yhteiskunnallisesti hyväksyttävien menettelytapojen noudattamista sellaisissakin tilanteissa, joissa lainsäädäntö ei siihen pakota”.

Liiketoiminnan menestyksen kannalta on keskeistä, että muuttuvan toimintaympäristön odotuksista on jatkuvasti oikeaa tietoa. Lisäksi odotuksiin on pystyttävä vastaamaan. Joissakin tapauksissa koko liiketoimintastrategia saattaa perustua siihen, että odotuksiin vastaamisessa ollaan yritysvastuullisten asioiden ytimessä. Esimerkkeinä The Body Shop tai Suomessa Globe Hope (Juutinen & Steiner 2010, 39).

Yrityksen menestystä yleisellä tasolla mitataan kannattavalla kasvulla ja paikoilleen pysähtynyt yritys koetaan jollakin tavoin taantuneeksi. Muita nopeampi kasvu tulkitaan myös markkinaosuuksien kasvamisella, jonka nähdään tuovan yritykselle samalla muita merkittäviä etuja kuten parempi näkyvyys, pätevämpi henkilökunta tai paremmat ostoedut. (Äijö 2008, 27.)

Liiketaloudessa on pitkään ollut vallalla varsin rationaaliset ja analyyttiset ajattelut- ja päätöksentekomallit. Niiden mukaan yritysjohto selvittää, vertailee ja lopulta valitsee malleista parhaimmat. On syytä kuitenkin muistaa, että päätöksen teko voi vain harvoin perustua täydelliseen tietoon nykyhetkestä tai tulevaisuudesta. Vuonna 1966 Harvardin Business Schoolin julkaisemassa Y. Aharonin artikkelissa ”The Foreign Investment Decision Process” mainitaan yritysjohtajien päätöksentekoon vaikuttavista psykologisista ja henkilökohtaisista tekijöistä. Usein tärkeätkin päätökset tehdään henkilökohtaisten ambitioiden, omien tavoitteiden ja kokemusten pohjalta.

Maailmanpankin laskelmien mukaan sosiaalisen pääoman yhdessä inhimillisen pääoman kanssa on arvioitu olevan merkittävä tekijä taloudellisessa kasvussa.

Siksi sellaiset yrityksen toimet, jotka lisäävät verkostumista, kommunikointia ja luottamusta, ovat tärkeä osatekijöitä yrityksen kaikenpuolisen, myös taloudellisen, menetelmien kannalta (Juutinen & Steiner 2010, 26).

”Aika, jolloin yrityksen ainoaksi tehtäväksi ymmärrettiin voiton keruu, on ohi”

-Roope Mokka, Demos Helsinki-

2.4.3 Brändi ja heikot signaalit

Yritysbrändi-identiteetti kiteyttää yrityksen arvot ja toiminta-ajatuksen edustaen tietynlaista yksilöllisyyttä, jonka avulla yritys voi erottautua kilpailijoistaan. Arvot muodostavat yritysbrändi-identiteetin ytimen ja ovat suhteellisen muuttumattomia. Ne näyttäytyvät yrityksen sidosryhmille työntekijöiden käyttäytymisen ja yrityksen toimintatapojen kautta. Brändiin liitettävän ainutlaatuisuuden tulisi näkyä sekä yrityksen arvoissa että sen toiminta-ajatuksessa. (Sandbacka, 2010, 10.)

Palveluyrityksien tulisi harjoittaa yritysbrändäystä tuotebrändäyksen sijaan, sillä palveluja, joilla ei ole konkreettisia ominaisuuksia ja joita on usein vaivatonta kopioida, on haasteellista erilaistaa. Lisäksi palveluissa itse yritys ja sen prosessit, toimintatavat ja ihmiset – ei niinkään yksittäiset palvelut – nähdään arvoa lisäävinä tekijöinä. Asiantuntijapalveluissa palvelun ja yritysmarkkinoilla tuotteen räätälöinnin aste on suuri. Tämän vuoksi asiantuntijapalveluissa ja yritysmarkkinoilla on vaikea luoda palvelujen tai tuotteiden pohjalta asiakkaille sellainen yhtenäinen viesti, että se olisi kaikille kohderyhmille olennainen. Asiakkaita (ja myös muita sidosryhmiä) koskettavan viestin luominen näillä markkinoilla on helpompaa yrityksen, sen arvojen ja toimintatapojen pohjalta. (Sandbacka 2010, 29.)

Yritysbrändin yhteydessä mainittu sosiaalinen ulottuvuus voidaan nähdä kannanottona brändin tukemiselle asiakkaan puolelta – tietyn tuotemerkin suosimisena tai tietyssä liikkeessä asioimisena. Näin sekä asiakas että yritys omaavat samanlaisia arvoja. Sosiaaliseen ulottuvuuteen kuuluu myös tavaramerkin tai logon muuttuminen yhteisöä edistäväksi symboliksi, kuten esimerkiksi Apple (Janhonen 2011, 26).

Teknologia on mahdollistanut viime vuosikymmeninä globaalin tiedonvälityksen, mikä on muovannut ihmisten käsityksiä esimerkiksi globaalien yritysten toiminnasta. On-line-kommunikaatiokanavien syntyminen ja sosiaalisen median kehittyminen muuttavat maailmaa ja samalla myös yritysten toimintaympäristöä.

Missä päin maailmaa tahansa havaitut epäkohdat yritysten toiminnasta päätyvät sosiaaliseen mediaan hetkessä. Toisaalta ne muovaavat ihmisten käsityksiä tuotteista, palveluista ja yrityksistä myös positiivisella tavalla. Myös perinteinen media hyödyntää tätä sosiaalista mediakanavaa.

Tätä kirjoitettaessa viimeisin finanssikriisi sai alkunsa juuri läpinäkymättömyydestä yhdistettynä monimutkaisuuteen ja vaikeaselkoisuuteen, jossa todellisen tilanteen esimerkiksi USA:n luottomarkkinoilla ymmärsi vain harva. Vaikutukset alkoivat kuitenkin tuntua välittömästi tavallisten ihmisten elämässä, kuten kodin tai työpaikan menettämisenä. Vaikutukset eivät näkyneet vain Yhdysvalloissa vaan globaalisti, jonka seurauksena tällaiset voimakkaat kokemukset muuttivat radikaalisti ihmisten suhtautumistapaa asioihin. Tämän seurauksena voidaan olettaa, että jatkossa läpinäkyvyyden ja avoimuuden vaatimukset tulevat entisestään lisääntymään. (Juutinen & Steiner 2010, 82.)

Heikko tai hiljainen signaali on merkki asioista tai tapahtumista, joista voi tulevaisuudessa tulla jotain merkittävää ja suurta (trendejä ja megatrendejä). Havainnoimalla ja keräämällä heikkoja signaaleja pyritään ennakoimaan mahdollisia tulevaisuuden muutoksia. MG Taylor -konsulttiyrityksessä toiminut Brian Coffman on esittänyt näkemyksiään heikoista signaaleista ja niiden hyväksikäytöstä edustamansa yrityksen sähköisessä Journal of Transition Management-lehdessä vuonna 1997. Hänen mukaansa yksi heikko signaali ei itsessään kerro mahdollisesta muutoksesta, mutta yhdistämällä useita heikkoja signaaleja toisiinsa, voidaan huomata nousevia trendejä. Heikkoja signaaleja voidaan myös käyttää tulevaisuuden innovoinnissa: tällöin niiden tarkoitus on rikkoa pinttyneitä ajatusmalleja ja luoda tilaa uusille ideoille.

Brian Coffman määrittelee heikot signaalit seuraavasti:

- Idea tai trendi, joka vaikuttaa yritykseen tai yrityksen toimintaympäristöön
- Uusi ja yllättävä signaalin vastaanottajan näkökulmasta
- Joskus vaikea huomata ”kohinan” ja muiden signaalien keskeltä
- Uhka tai mahdollisuus yritykselle
- Usein aliarvioitu ihmisten taholta, jotka tietävät asiasta
- Oma viiveajan, ennen kuin kypsyy ja muuttuu valtavirraksi
- Edustaa mahdollisuutta oppia, kasvaa ja kehittyä

Seuraavassa on listattu myös menetelmiä, henkilöitä ja lähteitä, jotka ovat hyviä heikkojen signaalien etsinnässä:

- Internet (mm. keskustelupalstat, uudet ilmiöt, vaihtoehtoliikkeiden sivut, tutkimuslaitosten sivut, yritysten sivut jne.)
- Futuristit tai muut ihmiset, jotka etsivät heikkoja signaaleja työkseen
- Taiteilijat, taidenäyttelyt
- Edelläkävijät, ”erilaiset” persoonat
- Mielipideosastot
- Patentit
- Messut
- Konferenssit
- Tutkimusraportit
- Science fiction
- Vaihtoehtoliikkeet
- Matkustaminen
- Huhut

Hiljaisten signaalien voimistuminen on saanut aikaan globaalia ajattelua, mutta samalla lokaaleja toimijoita enemmän kuin koskaan. Yhteisöjä ja eettisyyttä tarvitaan luomaan turvaa ja samalla luomaan uusia innovaatioita. Janhonen näkee vallalla olevan epätasa-arvon, taloudellinen epävarmuuden ja muiden

yhteiskunnallisten ongelmien kaipaavan rinnalleen vastavoimaa. (Janhonen 2011, 6).

Samoin on havaittavissa että sidosryhmät edellyttävät yrityksiltä entistä enemmän vastuullisia toimintatapoja, kuten avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä vastuullisesti tuotettuja tuotteita ja palveluja. Uusi haaste yrityksille on ennakoida toimintaympäristön muutoksia ja olla aktiivisesti vaikuttamassa kehityksen suuntaan. Kyse on oivalluksista, jotka heijastuvat toimintatapoihin tuotannossa ja palvelukonsepteissa sekä henkilöstön mukaan ottamisessa toiminnan kehittämiseen. Tämä vaikuttaa välillisesti aluetalouksiin ja sitä kautta kansalaisten hyvinvointiin ja turvallisuuteen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008.)

2.4.4 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuurilla viitataan yleisesti yrityksen käyttäytymisnormien, arvojen, toimintatapojen ja muiden vastaavien tekijöiden muodostamaan kokonaisuuteen. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi virallinen ja epävirallinen hierarkia, johtamistapa, kokouskäytännöt, tiedotuspolitiikka ja monet muut asiat joita Hannele Seeck nostaa esille vuonna 2008 julkaistussa teoksessaan ”Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin”.

Yhteiskunta on muuttunut nopeasti moniarvoisemmaksi ja perinteisten auktoriteettien merkitys on vähentynyt. Tältä pohjalta on tärkeää luoda yrityksiin toimiva kulttuuri, joka sitouttaa ja motivoi työntekijöitä ja antaa yritykselle tarinan, joka palvelee sen sidosryhmiä. Yrityksen tarina voi toimia myös osana vastuustrategiaa. Tästä esimerkkinä Suomessa toimivan asianajotoimisto Fondian toimintakonsepti, joka viestii innovatiivisesta yrityksen kulttuurista, unohtamatta sen perinteistä arvomaailmaa.

Hakolan kuvaus 28.3.2011 julkaistussa Talouselämän artikkelissa ”Hyvästi tiimipalaveri, tervetuloa gan-bang” käsittelee laajasti tätä Fondian yrityskulttuuria ja sen ympärilleen rakentamaa arvomaailmaa:

Hyvästi tiimipalaveri, tervetuloa gang-bang!

Kaksi vuotta sitten lakipalveluyritys Fondia oli positiivisen ongelman edessä. Yrityksen sisällä oli hyvä henki, työntekijät viihtyivät ja yritys kasvoi vauhdilla. Haaste oli saada uudet työntekijät ja toimipisteet mukaan yrityskulttuuriin. Yhtiö laajeni kolmessa vuodessa 20 työntekijän toimistosta 70 ihmisen yritykseksi. Hengen säilyttämiseksi yritys brändäsi oman työkuulttuurin. Sen sisäiseksi brändiksi muotoutui hippeys ja rakkaus, sloganiksi ”Make law, not war”. Yhtiö lanseerasi teeman yrityksensä omassa Woodstock -juhlassa elokuussa 2009, josta yritykseen muotoutui hippihenkinen slangi. Asiakkaille hippeys ei näy, mutta Fondia haluaa olla helposti lähestyttävä, mutkaton ja osoittaa, että kohtaamisen lakiasioissa ei tarvitse olla pelottavaa.

Fondian työntekijät eli fondiaanit lähtevät tiimipalaverien sijaan gang-bangiin ja kerran kuussa tripille, eli lounaalle esimiehen kanssa vaihtamaan kuulumisia. Neuvottelutiloista löytyy Goa- ja leikkihuone. Fondiaanit istuvat avokonttorissa ja vaihtavat puolen vuoden välein työpistettä. Kahvia saa vain yhdestä paikasta, jotta fondiaanit kohtaisivat ja vaihtaisivat ajatuksia spontaanisti. Uusien ajatusten herättämiseksi yritys järjestää esimerkiksi taidenäyttelyitä tiloissaan.

Brändäys lähti yrityksen arvoista. Fondia haluaa erottua konservatiivisten lakiasiantuntijoiden hierarkisuudesta. Jos perinteisesti asiakkuuksia hoitaa yrityksen perustajaosakkaat, Fondialla asiakasrajapinnassa toimivat ne juristit, jotka ymmärtävät myös asiakkaan liiketoimintaa.

Jotta yhteisöllisyys ei jäisi vain suurimman, Helsingin toimiston riemuksi, kaikki fondiaanit eri puolilta Suomea kokoontuvat kuukausittaiseen assemblyyn. Kolme kertaa vuodessa yritys järjestää Fondia Day:n, johon osallistuvat kaikki työntekijät. Yhteistä fiilistä pidetään yllä myös sähköisillä työkaluilla.

Organisaatiokulttuuri toimii mainoksena sana kiiriessä. Omaleimaisuudesta saa itsessään niin paljon julkisuutta, ettei yhtiön tarvitse käyttää juurikaan rahaa toimintansa mainostamiseen. Työntekijän uniikki kokemus omaleimaisesta työyhteisöstä auttaa sitoutumaan ja organisaatiokulttuuri muuttuu kilpailuvaltiaksi.

3 TYÖN TAVOITTEET, TUTKIMUSTAUSTA JA- ONGELMAT

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia mitkä ovat yritys vastuun uudelleenmäärittelyn tarpeet silloin kun halutaan lähemmin tarkastella yrityksen vastuulista, kannattavaa ja kilpailukykyistä toimintaa sekä sen vaikutusta yritystä ympäröiviin yhteisöihin että sen eri sidosryhmiin. Muuttuva maailma asettaa uudenlaisia haasteita globalisaation, tietämyksen kasvun ja yleisen hyvinvoinnin myötä, jolloin myös yritys vastuullisuuden merkitys kasvaa nopeasti. Tarvitaan uudenlaista ymmärrystä yritysten osallistuvuudesta, vastuusta ja raja-aitojen ylittämisestä.

- Tarkoituksena hakea ratkaisumalleja case-yrityksen (Zeeland Turku Oy:n) oikeantyyppiseen yritys vastuustrategian suunnitteluun
- Tavoitteena löytää niitä yhteiskunnallisen yrittäjyyden yhteistyömalleja, jotka tulevaisuudessa vaikuttavat yritys vastuuden strategiasuunnitteluun ja käytännön toteutuksiin liiketaloudellisesti kestäväällä tavalla
- Tavoitteena on löytää sellaisen integroituneen yritys ratkaisun rakennuspuut, jossa yritys vastuun on yksi tasavertainen strategia muiden strategioiden joukossa

3.1 Tutkimustaustana hyvinvoinnin ja kasvun tehokkuuden ehdot

Talousjärjestelmä voi säilyä elinkelpoisena vain, jos yhteiskunnalla on keinoja puolustautua niin valtion kuin markkinavoimienkin väärinkäytöksiä vastaan – ja jos se kykenee suojautumaan ekologisen, sosiaalisen ja moraalisen pääoman haaskaukselta. Demokraattinen moniarvoisuus ei ole täydellinen ratkaisu valti-

onhallinnon ongelmiin, mutta se näyttää parhaalta järjestelmältä, mitä epätäydelliseen maailmaamme on toistaiseksi keksitty. (Korten 1997, 121).

Tämän päivän esimerkit osoittavat että markkinatalouden tehokkuus edellyttää vahvoja valtioita. Herman E. Daly ja John Cobb Jr. laativat ankarassa yhtiövapauden kritiikissään ”*For the Common Good*”, luettelon niistä ehdoista, joita ilman markkinat eivät voi toimia tehokkaasti, mutta joita markkinat eivät itse pysty tuottamaan:

Reilu kilpailu

Kilpailu tuottaa luonnostaan voittajia ja häviäjiä. Voittajista tulee voimakkaampia kasvaessaan ja häviäjät häviävät. Mitä suurempia voittajista tulee, sitä vaikeampaa uusien tulokkaiden on saada jalansijaa ja sitä monopolistisemmaksi markkinat tulevat. Isot voivat käyttää taloudellista valtaansa lainsäädäntöön vaikuttamiseen ja siten kirjoittaa pelin säännöt itselleen entistä edullisemmiksi.

Moraalinen pääoma

Tehokkaiden markkinoiden päivittäinen työskentely perustuu luottamukseen. Hetkellistä kilpailuetua keinolla millä hyvänsä hakevat eivät olisi yksin epämiellyttävä työympäristö, vaan myös erittäin tehoton: juristien ja puolustusmekanismien kulut kohoaisivat liian suuriksi. Toisin sanoen ei markkinatalous eikä yhteiskuntakaan voi toimia tehokkaasti ilman moraalista pohjaa.

Yhteiset palvelut

Markkinat eivät tue moniakaan yleiselle edulle olennaisia investointeja ja palveluja, kuten tieteellistä perustutkimusta, julkista turvallisuutta, teiden rakentamista tai kansalliseen puolustukseen käytettäviä investointeja, koska niiden tuotto on vapaasti kaikkien palveluksessa. Jopa useimmat yhtiövapauden kannattajat

tunnistavat valtion roolin näiden yleisten etujen tuottajana. Varsinaisen työn voivat tehdä yksityiset urakoitsijat, mutta valtion on maksettava laskut verotuloistaan.

Täysin kattava hinnoittelu

Voimavarat kohdentuvat optimaalisesti markkinoilla vain silloin, kun myyjä ja ostaja vastaavat kokonaan tuottamiensa, ostamisessa ja kuluttamiensa tuotteiden kustannuksista. Säätelemättömillä markkinoilla kokonaiskustannuksia säästetään harvoin, koska kilpailu painostaa kustannusten ulkoistamiseen aina, kun se on mahdollista. Tuottaja, joka ulkoistaa sosiaalisia ja ekologisia kustannuksia, voi hankkia korkeamman tuoton, houkutella enemmän sijoittajia, alentaa hintoja, ja saada suurempia markkinaosuuksia. On hienoa, jos yhtiöt huomaavat saasteiden vähentämisen ja kunnon palkan maksamisen taloudellisen kannattavuuden, mutta kokemus osoittaa, että mikään ei takaa niiden huomaavan sitä ilman valtion aktiivista väliintuloa.

Oikeudenmukainen tulonjako

Etenkin talouskasvun vallitessa pääoman kasvattajilla on taipumus kasvattaa omaisuuttaan ja tulojaan samalla kun työvoimatulot kasvavat vain hitaasti. Markkinat kohdentavat voimavaransa epäoikeudenmukaisesti ja sosiaalisesti tehottomasti. Markkinoiden tehokkuus ja institutionaalinen oikeutus riippuvat valtion roolista: valtion on jatkuvasti palautettava voimatasapaino, jota markkinat hetyttämättä syövyttävät.

Ekologinen kestävyys

Kun inhimillinen talousjärjestelmä kasvaa täyttämään kokonaan sen suuruutta rajoittavan ekologisen tilan, luonnon optimaalisen tasapainon säilyttämisestä tulee lajimme selviytymiskysymys. Vapaat markkinat ovat varsin sokeita näissä

tilanteissa ja siksi valtioiden täytyy asettaa rajat ja varmistaa, että sopivat signaalit menevät markkinoille: valtio asettaa rajat, myöntää luvat ja valvoo sääntöjen noudattamista.

Markkinat tuottavat sosiaalisesti optimaalisia tuloksia vain silloin kun valtio ja kansalaisyhteiskunta ovat riittävän voimakkaita pitääkseen aktiivisesti yllä näitä edellä mainittuja tehokkuuden ehtoja. (Daly & Cobb 1989, s. 49–60.)

3.2 Inhimillisen ja sosiaalisen pääoman vaikutus kasvun strategiaan

R. Laukkanen on vuonna 2000 OECD:lle tekemässään julkaisussaan ”The well-being of nations. The role of human and social capital” tutkinut inhimillisen ja sosiaalisen pääoman vaikutusta talouskasvuun. Tutkimus osoittaa, että koulutuksella on merkittävän myönteinen vaikutus kasvuun myös kansantalouden tasolla. Taloudellisesti kehittyneissä maissa erityisen merkittävä kasvuvaikutus saadaan aikaan kolmannen asteen koulutuksen lisäämisestä.

Kajanoja & Sempuran Stakesille vuonna 2000 tehdyn raportin (no 252) mukaan inhimillinen pääoma koostuu sellaisista yksittäisten ihmisten tiedoista, taidoista, pätevyyksistä ja ominaisuuksista, jotka edistävät henkilökohtaisen, sosiaalisen ja taloudellisen hyvinvoinnin luomista. Inhimillisen pääoman alue kattaa myös motivaation, käyttäytymisen, kyvyn oppia uutta ja fyysisen sekä henkisen terveyden. Toisin kuin fyysinen pääoma, inhimillinen pääoma ei käytössä vähene, vaan päinvastoin kasvaa, mutta käyttämättömänä se vähenee. On havaittu, että korkean sosiaalisen pääoman yhteisössä vallitsee verkostumisen, kommunikoinnin ja luottamuksen korkea taso, jotka yleensä ilmenevät kansalaisyhteiskunnassa.

Laukkanen mainitsee OECD:lle vuonna 2000 tehdyssä raportissaan että strategisesti ajateltuna ryhmän sisäisten sidosten lujittaminen vahvistaa ryhmän identiteettiä ja suuntaa sen energiaa yhteisiin tavoitteisiin. Se voi saada aikaan vahvan luottamuksen ryhmän sisällä, mutta voi samalla johtaa vähäiseen luotta-

mukseen ja yhteistyön katkeamiseen ryhmän ulkopuolisten kanssa. Jotta yhteiskunta ei pirstoutuisi näin, tarvitaan myös siltojen luomista ryhmien välillä. Sosiaalinen pääoma luo terveyttä, siitä eristäytyminen sairautta.

Elinkeinoelämän valtuuskunnan (EVA) arvo- ja asennetutkimuksessa helmikuussa 2009 kävi ilmi, että suomalaiset eivät ole kovinkaan tyytyväisiä nykyisen kaltaisen markkinatalouden toimintaan. Alle viidesosa oli sitä mieltä, että markkinatalous Suomessa toimii hyvin ja kaikkien kansalaisten parhaaksi. Ennen muuta markkinatalouden huonoiksi puoliksi arvioitiin (lähes 90 % vastaajista) ahneus ja oman edun tavoittelu. Se mitä kansalaiset toivoivat markkinataloudelta, oli lisää työtä ja yritteliäisyyttä. Valtion sääntely- ja valvontaroolin laajuuteen kansalaiset olivat suhteellisen tyytyväisiä (40 %). Liian vähän valvontaa oli 27 % mielestä. Luku on suurempi kuin niiden osuus, jotka olivat sitä mieltä, että valtio sääntelee ja harjoittaa valvontaa liikaa (22 %).

EVA:n tutkimus tiivistää asenteemme markkinatalouteen seuraavasti: ”Selkeät ideologiset jännitteet kuitenkin paljolti puuttuvat kannanotoista, ellei sellaiseksi voida laskea ”kovan kapitalismin” kritiikkiä ja vaatimusta suuremmasta yhteisvastuusta ja sosiaalisuudesta – voi olla, että kenenkään ei tarvitse johdattaa suomalaisia ”kolmannelle tielle”, sillä kaikesta päätellen olemme jo siellä.”

EVA:n vastaavat tutkimus vuodelta 2010 ei tuloksien suhteen osoita minkäänlaista muutosta suomalaisten asenteissa markkinatalouden toimintaan. Vain kuudesosa (16 %) suomalaisista katsoo, että markkinatalous toimii Suomessa hyvin kaikkien kansalaisten parhaaksi. Enemmistö (55 %) kiistää asian, nähden parantamisen varaa joko markkinatalouden toimivuudessa tai sen kyvyssä palvella kaikkien suomalaisten intressejä. Asteet eivät ole tältä osin juuri muuttuneet viimeisten viidentoista vuoden aikana. Tämä viittaa siihen, että suomalaisten suhdetta markkinatalouteen leimaa tietynasteinen skeptisyys – tai suoranainen kyynisyys.

Vuonna 2011 julkaistu EVA:n asennetutkimus tuo esille kansan epäilyksen markkinavoimista, mutta nostaa esille yrittäjyyden: ”Markkinatalouden toimivuus mietityttää monia. Huoli eriarvoistumiskehityksestä on laajaa, joskaan ei lisääntyntä. Yrittäjyyttä pidetään arvossa ja yrittämisellä vaurastumiseen suhtaudutaan melko myönteisesti” (EVA 2011, 29).

Yritykset itse eivät ole kuitenkaan keskittyneet omiin aineettomiin arvotekijöihin, kuten johtamiseen, tiedonhallintaan tai maineeseen. Näistä aineettomista elementeistä saattaa kuitenkin löytyä niitä tulevaisuuden mahdollisuuksia, joilla yritysten inhimillisyyttä ja sosiaalista pääoma rakennetaan.

3.3 Yhteisön merkitys strategiatyössä

Yhteisöllisyys, yhteisöt ja yhteisöllinen elämä ovat ihmisen olemassaololle ja toiminnalle välttämättömiä prosesseja ja rakenteita. Émile Durkheimin mukaan yhteisyyden tunne pitää yhteiskunnat koossa ja on yksilön ja yhteiskunnan välisen suhteen pohjana. (Durkheim 1980, Durkheim 1985, Antikainen ym. 2006,13).

Durkheimin ajattelua kehittävä Michel Maffesoli toteaa, että yhteisöjen ja yhteisöllisyyden läsnäolo kaikkialla ja samanaikainen näkymättömyys tekevät niistä yhden ihmisen arvoituksellisimmista luomuksista. (Maffesoli 1996, 5.)

Perinteisten yhteisöjen murtuminen liittyy tekniseen ja yhteiskunnalliseen kehitykseen, joka mahdollistaa ja suosii liikkuvuutta sekä fyysisessä, henkisessä että sosiaalisessa mielessä. Tapahtuu yksilön elämän irtautumista totunnaisista ajan, paikan ja traditioiden rajaamista kehyksistä. Arvot erilaistuvat ja yksilöllistyvät. (Salasuo 2006, 34.)

Kultalahti (1990, 121) toteaa, että kaupungistumiskehityksen myötä maaseudun yhdessäolo-organisaatiot korvautuvat asiaorganisaatioilla, kuten virastoilla, laitoksilla ja yrityksillä; persoonattomuus lisääntyy.

Perinteisten yhteisörakenteiden katoaminen voi joidenkin käsitysten mukaan merkitä yhteisöllisyyden katoamista, yksilöllisyyden ylikorostumista. Toisen näkemyksen mukaan kyse on siitä, että yhteisöjen muoto muuttuu, mutta yhteisöllisyys säilyy (Salasuo 2006, 46, Eräsaari 1993, Lehtonen). Wilenius (1991, 111) uskoo, että kokiessaan vieraantuneensa, muuttuneensa pelkästään "yh-

teiskuntakoneiston osaksi", ihminen lähentyy jälleen perhettään, työ- ja asumisyhteisöään, hakee niistä turvaa ja "veljeyden" kokemusta.

Tietoverkoissa toteutuva yhteisöllisyys merkitsee sitä, että teknisen tietoverkon mahdollistamana syntyy ja toimii sosiaalisia verkostoja, mahdollistuu sosiaalinen muutos, uudenlainen yhteisöllisyys (Kalliala & Toikkanen 2009, 18). Tietoverkkojen mahdollistama yhteisöllisyys voi olla perinteisen toimintamuodon uudenlainen ilmentymä: blogi (päiväkirja verkossa), Facebook siirtää ystäväkirjan edustaman yhteisöllisyyden verkkoon. Kuitenkaan nämä siirtymät eivät tapahdu sellaisinaan, vaan internetin toiminnallisuudet ja sosiaalinen luonne sekä palveluiden kehittäjien tavoitteet muotoilevat lähtökohtina olevia ilmiöitä.

Yhdysvalloissa Corporate Social Responsibility (CSR) on perinteisesti liittynyt hyväntekeväisyyteen ja yritykset ovat antaneet oman panoksensa yhteiskunnankehitykseen suoraan siihen yhteisöön, jonka osana ne ovat olleet. Yleinen eurooppalainen kehitys on Euroopassa menossa strategiselle puolelle, jonka ansiosta muutos on syvempi. Finnish Business & Society (FIBS) on yritysverkosto, joka luo kumppanuuden yritysten, julkisen sektorin sekä kansalaisten ja kuluttajien välille yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä kehityksen aikaansaamiseksi edistämällä yritysten välistä vuoropuhelua, tuottamalla yritysten sekä muiden osapuolten käyttöön tietoa yhteiskuntavastuusta, sekä tekemällä yleisemminkin tunnetuksi yritysten yhteiskuntavastuuta.

3.3.1 Yhteiskunnallinen yrittäjyys ratkaisijan roolissa?

Yhteiskunnalliset yritykset ovat markkinoilla toimivia yrityksiä, joiden toiminta-ajatuksena on tehdä yhteiskunnallisten tai ekologisten ongelmien ratkomisesta sekä yhteiskunnallisen hyvän tuottamisesta **kannattavaa liiketoimintaa**. Yhteiskunnalliset yritykset eivät ensisijaisesti pyri maksimoimaan omistajiensa tuottoja, vaan sijoittavat pääosan voitostaan toiminta-ajatuksensa mukaisen yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen. Tärkeää on myös liiketoiminnan yhteiskunnallisten vaikutusten osoittaminen ja toiminnan avoimuus.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys (engl. "social entrepreneurship") on Suomessa vielä jonkin verran tuntematon yritysmuotona. Tämän tyyppisessä yrittäjyydessä punaisena lankana on se, että yritykset ratkovat yhteiskunnallisia ongelmia nimen omaan yrittäjyyden luomilla keinoilla (Karjalainen & Syrjänen 2009). Globaalisti yhteiskunnallinen yrittäjyys on jo vakiinnuttanut paikkansa (vrt The Body Shop, Kuinoma, Ben & Jerry's). Kansainvälinen määritelmä termille "yhteiskunnallinen yrittäjyys" on seuraava; bisnestä, jolla tuotetaan sosiaalista, taloudellista ja ekologista hyvää.

Yhteiskunnallisen yrittäjän kuvaavia tunnusmerkkejä ovat:

- Kyky olla utelias, valmius kyseenalaistaa ja ottaa vastaan palautetta
- Kyky jakaa menestystä
- Kyky kulkea omaa tietä ja olla itse muutos, jota maailmassa haluaa nähdä
- Kyky rikkoa totuttuja rajoja – innovatiiviset tulokset edellyttävät olemassa olevien systeemien ja sektoreiden rikkomista ja uudella tavalla toimimista
- Kyky työskennellä pitkäjänteisesti – yhteiskunnallisten vaikutusten aikaansaanti vaatii vuosien työn ja satoja aloitteita.
- Vahva eettisyys ja oikeudenmukaisuus, vaikuttuneisuus ja vaikuttavuus.

Bornstein viittaa suoraan tässä vuonna 2004 julkaistussa listassaan Mahatma Gandhin tunnettuun ajatukseen *"Ole se muutos, jonka haluat maailmassa nähdä."*

Liiketoiminnasta puhuttaessa, on käytettävänä yritysmuotona sitten mikä hyvänsä toimintamalli, on muistettava, että mallien on vastattava niin asiakkaiden kuin markkinoiden odotuksiin ja että ne ovat samalla yritykselle kannattavia.

Suomalaisen Työn Liiton mukaan jo nyt on nähtävissä, että yhteiskunnallisten yritysten ekosysteemi on alkanut myös Suomessa kehittyä nopeasti. Olemassa olevat yhteiskunnalliset yritykset ovat alkaneet verkostoitua keskenään ”Yhteiskunnallisten yritysten koalitioksi”. Yritystyyppille ollaan kehittämässä yrityshautomalleja ja vuoden 2011 alussa perustettiin alan opiskelijoita ja tutkijoita koostava ”Yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimusverkosto ry (FinSERN). Suomen Yhteiskunnallisten Yritysten yhdistys SYY ry on lanseerannut yhteiskunnallisten yritysten valmennusohjelman. Lisäksi liiketoimintamallia rahoittavaa erityisrahastoa on kehitelty pitkälle.

3.3.2 Yleishyödylliset osakeyhtiöt uusien toimintamahdollisuuksien edistäjinä?

Voisiko uusimuotoisilla yleishyödyllisillä osakeyhtiöillä, joita Suomen lainsäädäntö ei tosin vielä tunne, olla merkittävä rooli yhteisötoimintamahdollisuuksien edistäjinä? Yleishyödyllinen osakeyhtiö on sosiaalinen innovaatio, joka on otettu käyttöön kesällä 2005 Isossa-Britanniassa ja vuoden 2006 alusta Ruotsissa. Osakeyhtiö yhtiömuotona soveltuu esimerkiksi yhteiskunnallisesti hyödylliseen palveluliiketoimintaan hyvin, koska se on toimintaorganisaationa joustava ja mukautuu liiketoiminnan edellytysten ja toimintaympäristön muutoksiin. Osakeyhtiötä koskevat selkeät pääomapohjaa koskevat säännökset ja sillä on käytettävissään erilaisia mahdollisuuksia hankkia pääomaa. Mikäli tavanomaista osakeyhtiötä modifioidaan siten, että pelkkä osakkeenomistajien hyväksi tapahtuva voiton tuottaminen ei ole toiminnassa määräävänä aspektina, osakeyhtiöstä voi muodostua aiempaa monipuolisemmin erilaisia yhteiskunnallisesti tärkeitä päämääriä toteuttava instituutio.

(<http://www.om.fi/Etusivu/Ajankohtaista/Uutiset/Uutisarkisto/Uutiset2007/1169470817986>.)

Isossa-Britanniassa luotiin vuonna 2005 lainsäädännölliset edellytykset uudelle yleishyödylliselle osakeyhtiömuodolle, *Community Interest Company* -yhtiölle

(CIC-yhtiö). Brittiläisessä yhtiömallissa yleishyödyllisyys merkitsee voitonjaon rajoituksia (*dividend cap* ja *asset lock*) ja yhtiön toiminnan korostettua avoimuutta. Voitonjakorajoitusten avulla yhtiön tuotot pysyvät yhtiössä ja ne käytetään liiketoiminnan kehittämiseen. Uusien yhtiöiden on Britanniassa ajateltu toimivan ennen kaikkea julkisen ja yksityisen sektorin välille sijoittuvilla toimialoilla. Toimialoista on mainittu esimerkkeinä *fair trade* -liiketoiminta. Yhtiön toimialaa ei kuitenkaan ole lailla rajoitettu.

(<http://www.om.fi/Etusivu/Ajankohtaista/Uutiset/Uutisarkisto/Uutiset2007/1169470817986>.)

Uuden yhtiömuodon yleishyödyllisyydestä huolimatta liiketoimintaa harjoitetaan kilpailluilla markkinoilla ja tavanomaisin kannattavuusodotuksin. CIC-yhtiöt eivät ole osa julkista sektoria, eikä julkinen sektori vastaa niiden kannattavuudesta. Yhteisö (*community*), jonka hyväksi yhtiö toimii, voi olla koko yhteiskunta tai jokin suppeampi ryhmä; se voi olla kotimaassa tai missä tahansa muualla maailmassa.

(<http://www.om.fi/Etusivu/Ajankohtaista/Uutiset/Uutisarkisto/Uutiset2007/1169470817986>.)

CIC-yhtiöön kohdistetaan perustamisvaiheessa viranomaisarvio, *Community Interest Test*, jonka suorittaa erityinen julkinen viranomainen, *Regulator*. CIC-yhtiön toiminnalle on tunnusomaista korostettu läpinäkyvyys. Yhtiön tulee laatia vuosittain julkinen raportti, josta käy yksityiskohtaisesti ilmi, kuinka se on toteuttanut yleishyödyllisyyttään, ja miten eri sidosryhmät (*stakeholders*) on otettu yhtiön toiminnassa huomioon. Raportista käyvät ilmi myös yhtiön maksamien osinkojen määrä ja yhtiön johdon palkkiot. Osakepääomamuotoisen rahoituksen hankkimiseksi CIC-yhtiö voi laskea liikkeelle tuotto- tai sijoittajaosakkeita, jotka oikeuttavat osinkoon tiettyyn raja-arvoon saakka (*capped dividend*). Sijoittajaosakkeisiin ei liity päätösvaltaa yhtiössä. Yhtiön muilla osakkeilla on äänioikeus yhtiökokouksessa, mutta ne eivät oikeuta osinkoon. Sijoittajaosakkeiden on ennakoitava kiinnostavan sekä yleishyödyllisiä että kaupallisia sijoittajia. (Tuovinen 2006.) Isossa-Britanniassa CIC-yritykseksi on rekisteröitynyt yli 300 yritystä. Yrityksistä 43 % on valinnut CIC-muodon, koska se on kaikkein sopivin yritys-

muoto liiketoiminnan ja hyväntekeväisyyden välimaastossa. (Huotari ym. 2008, 41.)

Ison-Britannian ohella Ruotsissa on uusi osakeyhtiömuoto (*aktiebolag med begränsad vinstutdelning*) sellaista liiketoimintaa varten, jota harjoitetaan pääasias-
sa muussa tarkoituksessa kuin voiton tuottamiseksi osakkeenomistajille. Ruot-
sissa uutta yhtiömuotoa koskevat erityissäännökset liitettiin uuteen osakeyhtiö-
lakiin (2005:551), joka tuli voimaan vuoden 2006 alusta.
(<http://www.om.fi/Etusivu/Ajankohtaista/Uutiset/Uutisarkisto/Uutiset2007/1169470817986>.)

Ruotsalaisen uuden yhtiötyypin perusajatus on, että yhtiön voittovaroja jaetaan
vain rajoitetusti osakkeenomistajille. Yhtiön tuottama ylijäämä jää pääosin yri-
tykseen käytettäväksi toiminnan kehittämiseen. Korkein sallittu voitonjaon mää-
rä on määriteltä laissa.

(<http://www.om.fi/Etusivu/Ajankohtaista/Uutiset/Uutisarkisto/Uutiset2007/1169470817986>.)

Ruotsissa uudelle yhtiömuodolle on asetettu yhteiskuntapoliittisia tavoitteita.
Tavoitetta edistää yhtiön voitonjaon rajoitus, josta seuraa, etteivät osakkeen-
omistajien tuottovaateet pääse muodostumaan yhtiön toiminnassa liian mää-
räviksi.

(<http://www.om.fi/Etusivu/Ajankohtaista/Uutiset/Uutisarkisto/Uutiset2007/1169470817986>.)

Yhteiskuntapoliittisesti merkittävien tavoitteiden edistämiseksi, myös Suomeen
tulisi luoda oikeudellinen säännöstö uudentyyppisestä yleishyödyllisestä osake-
yhtiöstä, jonka voitonjako on lailla rajoitettu. Säännökset voitaisiin liittää omana
lukunaan osakeyhtiölakiin. Osakeyhtiölaissa ei ole erityistä sääntelyä muunlai-
selle kuin tavanomaisin osakkeenomistajien tuottovaatein tapahtuvalle liiketoi-
minnalle. Osakeyhtiölaki antaa tosin nykyisinkin mahdollisuuden määrätä yhtiöl-
le yhtiöjärjestyksessä muun tarkoituksen kuin voiton tuottamisen osakkeenomis-
tajille. Osakeyhtiölain 13 luvun 9 §:n mukaan yhtiöllä voi olla kokonaan tai osit-

tain muu tarkoitus kuin voiton tuottaminen osakkeenomistajille. Tässä tapauksessa yhtiöjärjestykseen on otettava määräys muun tarkoituksen sisällöstä ja menettelytavoista jaettaessa yhtiön varoja.

(<http://www.om.fi/Etusivu/Ajankohtaista/Uutiset/Uutisarkisto/Uutiset2007/1169470817986>.)

Yhtiömuoto sellaisenaan voi nauttia myös kilpailueduista. Kilpailuedun muodostavat uuden yhtiömuodon tavanomaista liiketoimintaa suuremmat taloudelliset mahdollisuudet kehittää omaa toimintaansa, koska suuri osa toiminnan tuotoista jää yhtiöön. Toinen kilpailuetu on, että osakkeenomistajien tuottovaateen kohtuullisuus antaa mahdollisuuden palveluiden maltilliseen hinnoitteluun. Kilpailueduksi voidaan lukea myös pelkkiä kaupallisia intressejä laajempi arvopohja, joka voi *goodwill*-arvona lisätä yleistä luottamusta ja kysyntää yhtiöiden tuottamia palveluita kohtaan. Uusi yhtiömuoto voi olla houkutteleva sellaisten sijoittajien kannalta, joille on tärkeää pitkän aikavälin vakaa tuotto sekä sijoitettujen varojen pysyminen yrityksessä. Mikään näistä kilpailueduista ei ole hankinta- tai kilpailusäädösten valossa kyseenalainen.

(<http://www.om.fi/Etusivu/Ajankohtaista/Uutiset/Uutisarkisto/Uutiset2007/1169470817986>.)

Yleishyödyllisten yhtiöiden ehkä suurin lisäarvo koko yhteiskunnalle syntyisi siten, että niiden avulla tehokkaaseen markkinaehtoiseen palvelutuotantoon saataisiin liitettyä ei-taloudellisia ja emotionaalisia elementtejä, jotka kilpailuttamisessa usein jäävät puhtaasti taloudellisten argumenttien jalkoihin: hyvinvointipalveluille ominainen jatkuvuus, vakaus ja turvallisuus palvelujen käyttäjille sekä pelkkiä kaupallisia tavoitteita laajempi arvopohja, johon sisältyisi myös humanistisia ja eettisiä arvoja sekä aitoa huolenpitoa asiakkaita.

(<http://www.om.fi/Etusivu/Ajankohtaista/Uutiset/Uutisarkisto/Uutiset2007/1169470817986>.)

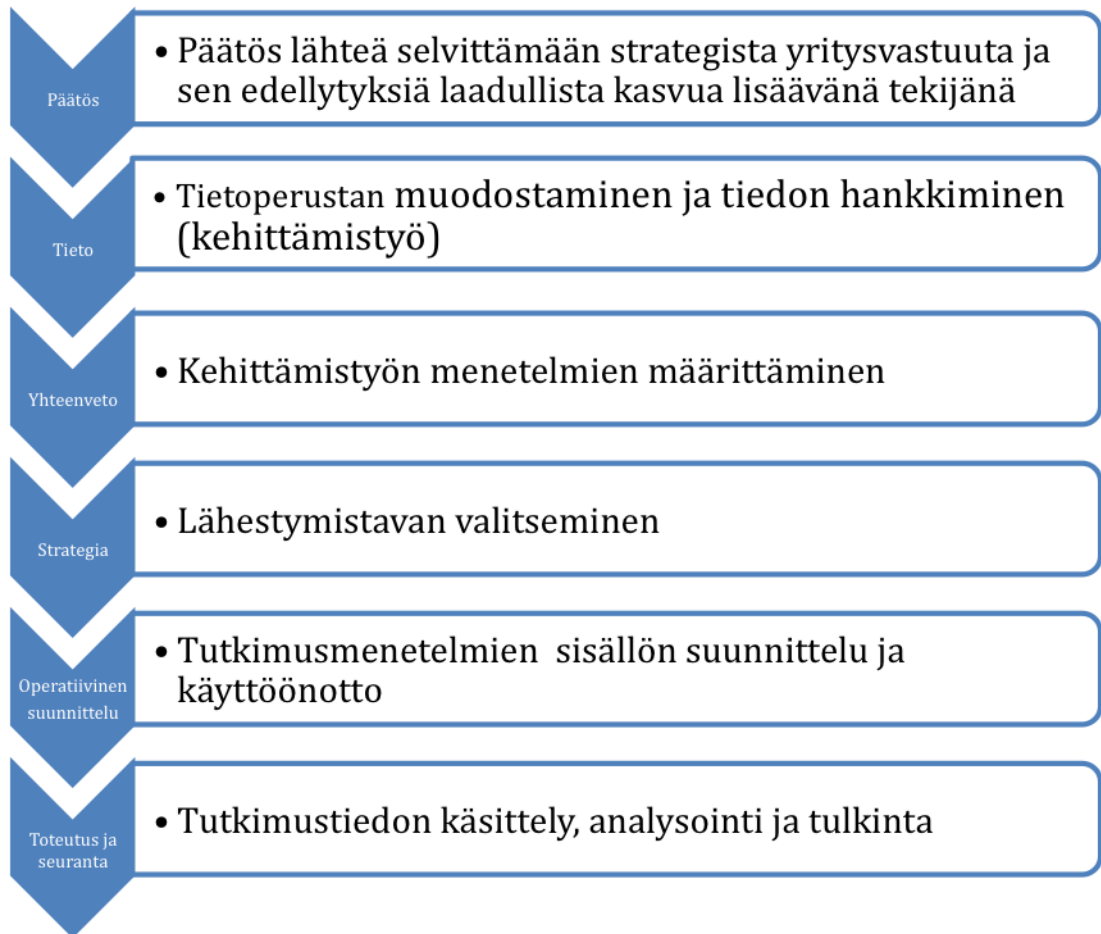
4 KEHITTÄMISNÄKÖKULMA, LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT

Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvän osaamisen merkitys kasvaa koko ajan ja yritykset tarvitsevatkin jatkuvaa kehittämistyötä muun muassa kannattavuutensa parantamiseen ja kasvun aikaansaamiseksi. Kehittämisellä saadaan aikaan toimivia organisaatorakenteita, oikean tyyppisiä yhtiömuotoja ja -strategioita sekä oikeansuuntaista henkilöstön motivoitumista. Kehittämistyön seurauksena myös asiakkaiden mieltymysten muutoksia ymmärretään paremmin ja kehittämisellä pystytään paremmin ennakoimaan tulevaisuuden toimintaan vaikuttavia tekijöitä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti, 2009, 12.)

Nyky-yhteiskunta tarvitsee sektori- ja toimialarajojen ylittävää yhteisyyttä ja kestäviä, yhteiskuntaa oikeasti reilumpaan suuntaan kehittäviä ratkaisuja. Tätä lähestymistapaa on myös Frans Johansson käsitellyt kirjassaan ”Medici-ilmiö” (2005), jossa hän nostaa esiin kolme syytä sille miksi näitä välimaastoja tarvitaan nyt enemmän kuin koskaan: ihmisten liikkuvuus on kasvanut, tieteenalat yhdentyvät ja laskentateho on huimasti kasvanut. Tämä tarkoittaa sitä, että poikkeuksellisia ideoita keksitään useammin silloin, kun yksilöt tuovat tuttuja käsitteitä uusiin ympäristöihin, niin kutsuttuihin ”välimaastoihin”. Tässä välitilassa tapahtuu käsitteiden törmäyksiä, joista syntyy uusia ideoita. (Janhonen 2011.)

Tämän tutkimuksen kohteena on kartoittaa miten vastuullista yritysstrategiaa tulisi kehittää, jotta se toimisi integroituna osana kannattavaa ja kilpailukykyistä liiketoimintaa. Tavoitteena on niin taloudellisen, sosiaalisen kuin ekologisen vastuun esiin nostaminen omassa työympäristössä Zeeland Turku Oy:ssä. Tarkoituksena on analysoida luovatko tutkimuksessa esiin nousevat kysymykset mahdollisia lisätarpeita case-yrityksen toimintamalleihin strategiasuunnittelussa ja mitä kanavia tässä kehitystyössä tulisi hyödyntää. Samoin pyrkimyksenä on tarkastella nähdäänkö tässä tutkimuksessa aidosti kilpailua parantavia ratkaisumalleja ja miten niitä tulisi yrityksen sisällä parhaiten kehittää ja jatkokehitellä.

Tutkimuksen prosessin suunnitellut vaiheet:



Kuva 3. Kuva tutkimusmenetelmän asteittaisesta toteuttamisesta.

Tutkimusprosessi etenee yllä kuvattujen vaiheiden kautta kronologisessa järjestyksessä. Vaiheista voidaan erikseen nostaa esiin kolme päälinjaa:

- Esitutkimus tai pilottitutkimus, jossa arvioidaan tutkimusmenetelmiin sisältyvien oletusten pätevyyttä.
- Itse tutkimusprojekti, joka toteutetaan ennalta laaditun rakenteellisen prosessikuvauksen mukaisesti.

- Mahdollinen jatkotutkimus tai lisätutkimus, jos tutkimusta on tarpeen jatkaa.

4.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Vuonna 2009 julkaistussa kirjassaan ”Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista Liiketoimintaan” Ojasalo & Moilanen & Ritalahti esittelevät laajasti erilaisia tutkimuspohjaksi soveltuvia lähestymistapoja. Tämän pohjalta menetelmäksi valitaan tapaustutkimus (case study), joka kirjoittajien mukaan on hyvin tyypillinen tutkimusstrategia liiketaloustieteissä ja se sopii hyvin tilanteisiin, joissa tehtävänä on tutkia yrityksen erinäisiä toimintamalleja ja mahdollisuuksia ymmärtää sen kehittämisen kohteita.

Tulevaisuuden ennakointia tarvitaan yrityksen eri elinkaaren vaiheissa ja sitä varten on luotu myös erimuotoisia tutkimusmenetelmiä. Ennakoinnin (foresight) avulla pyritään arvioimaan kehityksen suuntaa. Kehitystrendien seuraaminen (trend spotting) liittyy myös tulevaisuuden kehittämishankkeisiin, ja sitä käytetään usein muiden menetelmien tukena ja rinnalla, Ojasalo & Moilanen & Ritalahti toteavat. Tästä tutkimuksessa mietitään tapoja löytää hyviä ennakointimenetelmiä ja prosesseja, joista syntyvää tietoa pystyttäisiin luotettavasti siirtämään oman yritysvaluustrategian päätöksenteon tueksi.

Tutkittaessa yritysvaluustun strategisia vaikutusmahdollisuuksia oman työpaikkani laadulliseen kasvuun ja sitä kautta mahdollisen kilpailukykyyn parantamiseen inhimillisen ja sosiaalisen pääoman kautta, oikean lähestymistavan valintaan vaikuttava monet eri tekijät.

Koska joustavuus kuuluu *haastattelun* tärkeimpiin vahvuuksiin mietittäessä eri tutkimusmetodien valintaa (Vuorela 2005, 37) on ilmeistä, että tämän tyyppisen tiedonkeruun lähestymistavaksi se sopii hyvin. Haastattelun (*interview*) ideana on kerätä tietoa kielellisen vuorovaikutuksen avulla. Kyselyt ja haastattelut ovat hyödyllisiä menetelmiä tutkittaessa sitä, kuinka käyttäjät käyttävät tiettyä järjes-

telmää tai palvelua ja mistä ominaisuuksista he pitävät tai eivät pidä. Haastattelun avulla saadaan etupäässä kvalitatiivista tietoa, esimerkiksi käyttäjän tyytyväisyydestä, peloista ja innostuksista, joita muuten olisi vaikea puolueettomasti tutkia. (Nielsen, 1993; Nielsen, 1997.)

Haastattelutyyppiä valittaessa tulee ottaa huomioon monia niiden eri ominaisuuksia. Taulukko 1 havainnollistaa tyyppien eroja keskeisten piirteiden suhteen. Tutkimusongelma ratkaisee, millaisia vaatimuksia haastattelutyyppille tulee asettaa. Eri ominaisuuksien painotus, joka osoittaa ominaisuuden merkitystä, on erilainen eri tutkimuksissa.

Taulukko 1. Hirsjärvi & Hurme (1995): Haastattelutyyppien vertailu.

	Lomakehaastattelu	Teemahaastattelu	Avoim haastattelu
Kysymysten muotoilu	Kiinteä	Suosituskysymyksiä	Vapaa
Kysymysalue	Tiukasti määritelty	Pääpiirteittäin määritelty	Vapaa
Osallistujamäärä	Suuri	Melko pieni	Pieni
Kustannus yksikköä kohden	Pienehkö	Suurehko	Suurehko
Työmäärä analyysivaiheessa	Melko pieni	Suuri	Suuri
Tutkijan paneutuminen	Voi olla pieni	Välttämättä suuri	Välttämättä suuri
Saatu tieto	Pintapuolinen	Syvä	Syvä

Lomakehaastattelun käyttö on kannattavaa silloin, kun tutkimuksen tavoite on selvästi ymmärrettävissä ja tärkeimmät kysymykset voidaan tunnistaa. Tutkija siis tietää, millaista tietoa haastateltavat voivat antaa ja hän pystyy tämän perusteella muodostamaan kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Kysymykset ovat muodoltaan yleensä suljettuja ja niiden tulee olla lyhyitä ja selvästi muotoiltuja. Kysymykset ovat samat kaikille haastateltaville. Lomakehaastattelu soveltuu myös tilanteisiin, joissa on tarkoituksena testata muodollisia hypoteeseja. Menetelmän käyttö mahdollistaa kerätyn aineiston helpon ja mielekkään luokittelun. Aineistoa voidaan analysoida tilastollisesti. (Preece et al., 2002.)

4.2 Käytettävät menetelmät tiedonkeruussa

Hirsijärvi & Hurme toteavat kirjassaan ”Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö” (2001), että haastattelu voidaan toteuttaa yleisesti joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelu on eniten käytetty haastattelu-tyyppi ja nimensä mukaisesti haastateltavia on vain yksi kerrallaan. Tällöin ei teoksen tekijöitten mukaan ole muita henkilöitä vaikuttamassa haastateltavan vastauksiin, ja vastuu haastattelun suunnasta on täysin haastattelijalla. Yksilöhaastattelu voidaan toteuttaa kasvokkain tapahtuvan haastattelun lisäksi myös puhelimitse tai sähköisessä muodossa. Myös ryhmähaastattelusta voidaan erottaa alalajit pari- ja täsmäryhmähaastattelu eli fokusryhmät (focusgroups) kirjoittajat toteavat.

Tutkimusmenetelmä aloitettiin siten, että

- Kartoitettiin erilaisten ryhmien tarjoamia mahdollisuuksia ja puitteita tutkimuksen suorittamiselle sekä kutsuttiin tutkimusprojektiin työnantajan valvojana Zeeland Turku Oy:n yksikön vetäjä Kalle Euro. Tutkimuksen ohjaajana toimi lehtori Markku Heikkilä Turun ammattikorkeakoulun Lemminkäisenkadun yksiköstä ja toisena ohjaajana koulutuspäällikkö Eila Jylhä samasta korkeakoulusta.
- Laadittiin ykkösvaiheen kyselypohja.
- Päätettiin toteuttaa sähköinen yksilöhaastattelu vähintään kahdessa fokusryhmässä.
- Suunniteltiin aineiston yhteenvedon keräystapaa, käsittelyä, analysointia ja siitä syntyvän kokonaiskuvan tulkintaa.

4.2.1 Digitaalinen tiedonkeruumenetelmä

Koska kysymysten asettelu vaikuttaa paljon haastattelun tuloksiin, kysymysten rakenteeseen kiinnitettiin jo suunnitteluvaiheessa tiettyä huomiota. Haastattelukysymykset luokiteltiin kolmeen ryhmään (Vuorela 2005, 4).

- avoimet (open) – suljetut (closed),
- ensisijaiset (primary) – toissijaiset (secondary) ja
- luonnolliset (neutral) – johdattelevat (leading)

Itse tiedonkeruussa päätettiin käyttää web-pohjasta ohjelmaa (SurveyMonkey) ja kysymykset muotoiltiin valmiiksi siten, että ne antaisivat mahdollisimman tarkan kuvan siitä mihin vastausta halutaan. Kysymysten asetteluun kiinnitettiin erityisen paljon huomiota jo muotoiluvaiheessa ja ne laadittiin tietoisesti lyhyiksi, sillä pitkiä kysymyksien muistaminen on vaikeampaa. Haastatteluun otettiin mukaan myös yksi kaksiosainen kysymys, mutta sekin oli muodoltaan sellainen, että kahta eri asiaa ei kysytty samalla kerralla.

Kysymyksissä käytettiin helppolukuista kieltä, jotta välttyttäisiin haastateltavien väärin ymmärtämiseltä ja ne laadittiin siten, että haastattelijan mahdollinen oma mielipide pyrittiin sulkemaan mahdollisimman tarkkaan pois. Kahdeksasta kysymyksestä kysymyksistä viisi oli laadittu niin, että ne tukivat haastateltavaa vastaamaan kokonaisilla lauseilla. Kysymykset, joihin vastattiin vain kyllä tai ei, eivät luonnollisesti antaneet yhtä paljon informaatiota kuin kokonaiset lauseet, mutta myös kyllä/ei-vastaukset ovat tarkoituksenmukaisia, joten yksi sellainen otettiin myös mukaan.

4.2.2 Syvähaastattelumenetelmä

Kysymyksiin voidaan hakea vastausta myös esimerkkien kautta. Esimerkkiä voidaan pyytää joko heti kysymystä muodostettaessa tai vasta sitten, kun haas-

tateltava on vastannut. (Vuorela 2005, 46; Nielsen, 1997). Tutkimuksen ensimmäisen kyselykierroksen valmistuttua, siitä syntyneet alustavat tulokset herättivät välittömästi syventävien kysymysten tarpeen, joten päätettiin toteuttaa vielä uusi kyselykierros. Kohderyhmää päätettiin samalla laajentaa kuluttajapainotteisesta enemmän yrittäjäpainotteiseksi, jotta ykköskierroksen kommentteja saataisiin testattua välittömästi syventävillä haastatteluilla.

Syvähaastatteluryhmänä toimi Varsinais-Suomen Yrittäjänäisten 12-henkinen työryhmä ja haastattelutilaisuudet pidettiin 10.5. ja 22.5.2012 yrityspalvelukeskus Potkurin tiloissa. Ryhmä koostui Varsinaisen-Suomen alueella toimivista palvelu- ja asiantuntijatoimijoista, iältään 23–62-vuotiaita yrittäjänaisia. Kakkoishaastatteluaineisto perustui teema-aiheisiin ja avoimiin kysymyksiin ja se analysoitiin käsittelemällä aineisto tutkimuksen teoreettisten taustaoletusten, tutkimuskysymysten ja -ongelmien antaman viitekehyksen mukaisesti.

Raportoinnissa nojaututtiin suoriin haastatteluotteisiin (lainauksiin) ja tutkijan esittämiin omiin yhteenvetoihin. Haastatteluotteita on esitetty yhteenveto-osiossa ja niitä valittaessa oli tärkeää, että ne tulivat henkilöiltä, joilla oli asiaan liittyvää olennaista tietoa tai joiden asema lisäsi haastatteluotteiden uskottavuutta.

5 TOTEUTUS, TULOKSET JA YHTEENVETO

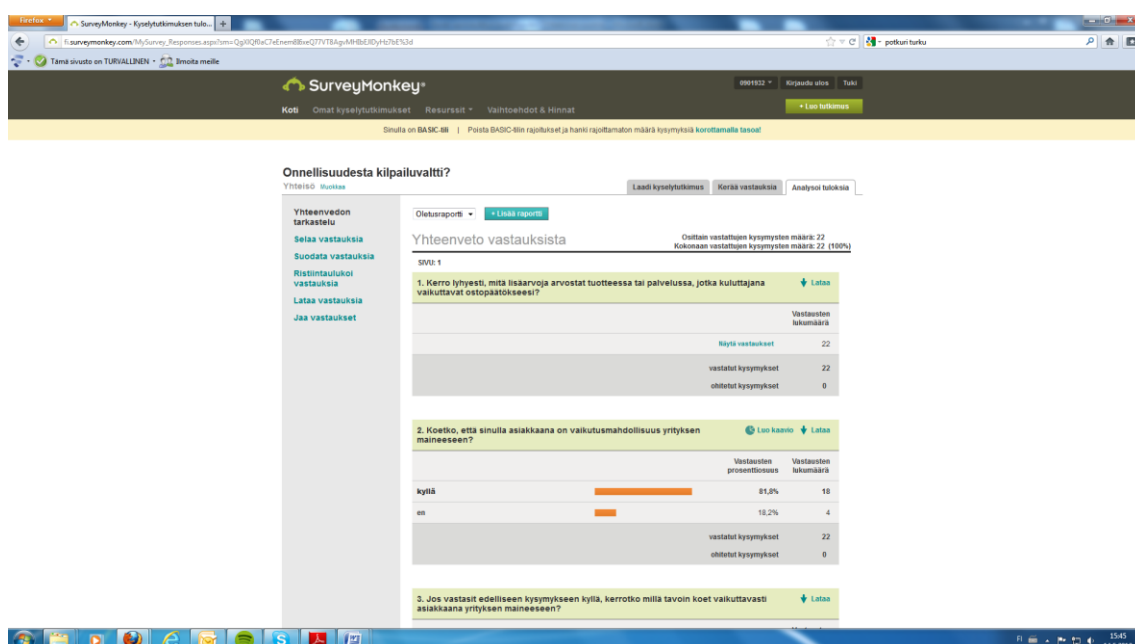
5.1 Toteutus

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen analyysi syntyi kahdesta toisiinsa nivoutuvas-
sa vaiheesta. Ensimmäinen vaihe oli digitaalisen kyselyn tekeminen Internet –
pohjaisena. Kysely toteutettiin Turun Humanistisen ammattikorkeakoulun ja
Turun Taideakatemian viimeisen vuosikurssin opiskelijoilla. Toinen vaihe, joka
rakentui tämän ensimmäisen digitaalisen kyselytutkimuksen perustella, toteutet-
tiin ryhmähaastatteluna. Haastateltavina tässä toisessa vaiheessa oli 12 varsi-
naissuomalaista palvelu- ja asiantuntijayrittäjää. Ensimmäinen, digitaalisen ky-
selyn pohjalta kerätty aineisto, ei itsessään siis ollut ratkaisu kehittämistyöhön
vaan materiaalia, jolle lopullinen tutkimustyö perustui. Toinen vaihe muodostui
tutkimuksen tulosten tulkinnan työkaluksi. Kootun aineiston avulla peilattiin
saatuja tuloksia omaan yrityskulttuuriin ja kartoitettiin eri yhteisöjen merkitystä
yritysvastuun strategiamuotojen kehittäjänä. Samalla arvioitiin mahdollisuuksia
hyödyntää ja verrata eri kyselyhaastattelujen tuottamaa sisältöä uusiin innova-
tiivisiin ratkaisumalleihin, joissa päätavoitteena on läpinäkyvyyden parantami-
nen, laadullisen kasvun lisääminen ja kilpailuetuuden tuottaminen ja vastuulli-
sen toiminnan kehittämismahdollisuudet omassa työympäristössä - Zeeland
Turku Oy:ssä.

Tämä empiirinen tutkimus aloitettiin teorian testaamisella siten, että työpohjaksi
valittu sähköinen kyselyrunko laadittiin jo olemassa olevan haastattelumenetel-
mäanalyysin pohjalta ja sen sopivuutta testattiin projektiin valitun valvojan kans-
sa. Itse verkossa tapahtuneet haastattelut suoritettiin kahdella eri fokusryhmällä
maalis-, huhti- ja toukokuussa 2012. Ensimmäinen, yhdeksästä hengestä koos-
tunut ryhmä, kokoontui Turun Taideakatemian tiloissa 30.3.2012 ja toinen, kol-
metoistahenkinen tutkimusryhmä, 10.4.2012 Humanistisessa ammattikorkea-

koulussa. Kysymysvaihtoehdot oli laadittu sekä suomeksi että englanniksi (liite 1a ja 1 b).

Tutkimusaineisto kerättiin ja analysoitiin tätä varten laaditusta analysointiohjelmasta (SurveyMonkey) kysymyskohtaisesti. Kysely sisälsi avoimia, suljettuja, ensisijaisia ja toissijaisia kysymyksiä. Mukana oli myös luonnollisia ja johdattelevia haastattelukysymyksiä. Kysymykset oli teknisesti laadittu siten, että haastateltavalta edellytettiin vastausta ennen seuraavaan kysymykseen siirtymistä.

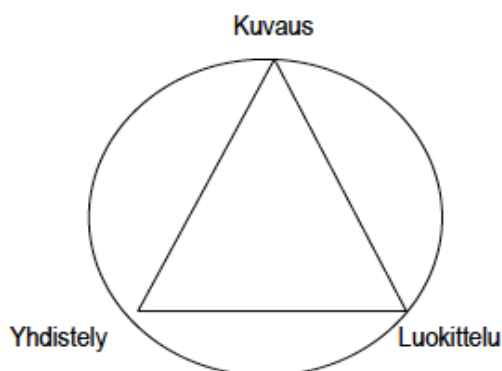


Kuva 4. Kuvakaappaus analyysiosioista.

5.2 Tulosten analysointi

Tutkimusaineiston käsittely tapahtui kvalitatiivisen aineiston kolmivaiheisena analysointiprosessina, jonka osat olivat kuvaus, luokittelu ja yhdistely (kuva 5). Kuvausvaiheessa haettiin vastauksia kysymyksiin ”miten arvostat...”, ”koetko vaikuttavasi...”, ”miten reagoit...”, ”tarkastele kuluttajana...” tai ”miten tulevai-

suudessa...”. Aineiston luokittelun tarkoituksena oli puolestaan luoda pohja, johon aineiston tulkinta myöhemmässä vaiheessa pohjautui. Luokittelun ideana oli jäsentää aineisto luokiksi vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa.



Kuva 5. Hirsjärvi & Hurme (2001). Kvalitatiivinen analyysi kolmivaiheisena prosessina.

Kahden edellä kuvatun pohjalta aineisto yhdistettiin tämän jälkeen yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka pohjalta laadittiin vielä toinen haastattelututkimus, joka oli luonteeltaan edellistä syvempi. Haastattelu toteutettiin yrittäjäryhmään.

5.2.1 Avoimet kysymykset

Avoimet kysymykset mahdollistavat nimensä mukaisesti sen, että haastateltava pystyi vastaamaan vapaasti omin sanoin kysymykseen. Avoimia kysymyksiä tässä haastattelussa oli viisi. Avoimet kysymykset käsittelivät kommentteja palvelun tai tuotteen lisäarvojen vaikutuksista, vaikuttamismahdollisuudesta yrityksen maineeseen, sosiaalisen median merkityksestä yrityksen imagoon ja asiakkaan huomioonottamista uusien ratkaisujen kehitysprosessissa. Etuna näissä kysymyksissä oli sellaisen informaation saaminen, jota ei välttämättä muuten olisi osattu kysyä. Vastaavasti huonona puolena voidaan pitää runsasta materiaalia, joka oli työlästä käydä läpi. Tässä tutkimuksessa avoimet kysymykset

tuottivat hedelmällistä tietoa ja olivat ratkaisevassa osassa jatkohaastattelua luotaessa.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että teoreettinen osuus ja empiirinen osuus poikkesivat avointen kysymysten osalta eniten pohdittaessa asiakkaan huomioonottamista uusien ratkaisujen kehitysprosessissa. Teoriaosuuden painottuessa yritysten jatkuvaan uusien innovatiivisten tuote- ja palvelukonseptien kehittämiseen ja sidosryhmien tarkkailuun kasvua lisäävän tekijänä – asiakasnäkökulma oli hieman toisenlainen:

”Asiakkaita olisi tärkeää kuunnella, mutta liiallinen kyselyiden luominen jne. saa yrityksen helposti näyttämään amatöörimäiseltä tai kriisistä kärsivältä. Asiakkaiden tulisi saada antaa palautteensa oma-aloitteisesti.”

Yritysten yhteistyö asiakasryhmiensä kanssa kasvattaa yritysten tietämystä kulloisenkin sidosryhmän tarpeista ja huolista. Yhteistyö voi auttaa onnistuessaan myös löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia, erityyppisiä kumppanuuksia ja perinteisen kohderyhmän ulkopuolella olevia uudentyyppisiä asiakkaita, mutta näiden osalta on osattava toimia kohtuullisesti. Haastatteluissa toivottiin yrityksiltä persoonallisempaa otetta ja yksilöllisempiä ratkaisumalleja. Kiteytettynä – aitoa kuuntelemista.

”Nokian Jorma Ollilla mainitsi taannoin, etteivät mitkään asiakastutkimukset antaneet viitteitä kosketusnäyttöpuhelimien läpimurtoon ja kuitenkin niistä tuli valtava hitti. Miten Ollilla ei vielääkään ymmärrä etteivät ihmiset ostaneet iPadeja näyttötekniikan vuoksi, vaan helppokäyttöisyydestä.”

Tutkimuksessa teoreettinen että empiirinen osuus tukivat avointen kysymysten osalta eniten toisiaan aineettomien arvojen merkityksestä ostopäätöstä tehtäessä. Ostopäätökseen vaikuttaa eniten tunnetusti hinta-laatusuhde, mutta mikäli valintaa ei voida jostakin syystä tehdä pelkästään tämän perusteella, lisäarvoa tuotteelle muodostuu hyvästä palvelusta, asiantuntemuksesta ja tuotteen esteettisyydestä. Luomu ja läheinen sijainti mainittiin hyviksi lisäarvoiksi. Myös persoonallisuus ja erottuminen koettiin tärkeiksi.

” Sopiva hinta – ei siis liian kallis, mutta ei myöskään liian halpa. Maineen on oltava hyvä ja sillä on pysyttävä kohentamaan myös omaa imagoaan...”

5.2.2 Ensisijaiset kysymykset

Ensisijaisten kysymysten tarkoitus oli nimensä mukaisesti kerätä tietoa siitä, mitä haastattelussa halutaan saada selville. Toissijaisten kysymysten tarkoitus oli tarkentaa jo esille tulleita asioita ja kerätä muutenkin lisätietoa haastateltavalta. Tässä tutkimuksessa käytettiin yhtä ensisijaista kysymystä kysyttäessä: ”Koteko, että sinulla on asiakkaana vaikutusmahdollisuus yrityksen maineeseen? Toissijaisina kysymyksinä oli kaksi avointa jatkokysymystä, joissa kysymystä jatkettiin: ”Jos vastasit kysymykseen 3 myöntävästi/kieltävästi, mikä saa sinut tuntemaan niin?”.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä että teoreettinen osuus ja empiirinen osuus tukivat kysymysten osalta vahvasti yhteisön merkitystä. Haastatelluista 81,8 % prosenttia koki ensisijaisesti, että heillä on hyvät vaikutusmahdollisuudet yrityksen maineeseen juuri yhteisön välityksellä.

”On mainittava, että kuluttajien ja asiakkaiden viestintä somessa luo mielikuvaa yrityksestä. Myös se voi vaikuttaa, jos yrityksellä on maininta ympäristösertifikaattien käytöstä. Tällöin niiden toteutusta voidaan odottaa edellyttävän myös yrityksen alihankkijoilta.”

Tutkimuksessa ilmeni myös haastateltavien varsin neutraali suhtautuminen yrityksen imagokuvan rakentumiseen. Sosiaalisessa mediassa käytäviin keskusteluihin jonkin yrityksen ”erinomaisuudesta” tai ”negatiivisesta yrityskuvasta” suhtauduttiin varsin neutraalisti:

”Mielestäni tiedon leviäminen sinänsä on hyvä asia, mikäli ihmiset olisivat kehittyneemmin medialukutaitoisia ja -kriittisiä. Julkisesta solvaamisesta tai nöyryyttämisestä ei hyödy kukaan...”

Toinen kommentti:

”Moni yritys voidaan turhaan leimata yhden virheen vuoksi. Sosiaalisen median kautta jutut ovat olleet usein suurenneltuja ja äärimmäisiä. Usein kirjoittelussa on hukattu pointti, eikä sitä voi ottaa kovinkaan vakavasti. Toisaalta kritiikki ja sen ilmaiseminen vapaammin eri lähteissä pakottaa yritykset ja kuluttajat tarkkailemaan toimintaansa ja muutoksia voi saada aikaan.”

Liiketoiminnan menestyksen kannalta on keskeistä, että muuttuvan toimintaympäristön odotuksista on jatkuvasti oikeaa tietoa. Lisäksi odotuksiin on pystyttävä vastaamaan. Joissakin tapauksissa koko liiketoimintastrategia saattaa perustua

siihen, että odotuksiin vastaamisessa ollaan yritysvastuullisten asioiden ytimessä.

5.2.3 Osittain suljetut ja täysin suljetut kysymykset

Osittain suljetuissa (moderately closed) kysymyksissä ei annettu valmiita vastausvaihtoehtoja, mutta niissä kysyttiin jotakin tiettyä tietoa. Tällainen kysymys oli laadittu seuraavasti: ”Yrityksellä on paljon myös aineettomia tuotannontekijöitä, joita hyödynnetään vielä varsin vähän. Mainitse muutamalla sanalla, mitä alla olevat vaihtoehdot sinulle kuluttajana merkitsevät.”

- Yrityksen tapa johtaa?
- Yrityksen tiedonhallinta?
- Yrityksen maine ja tarina?
- Yrityksen liikemuoto?

(<http://www.surveymonkey.com/s/FW7BRTF>)

Nämä kysymykset nousivat koko tutkimustyön tärkeimmiksi havainnoiksi ja koko työn merkitys alkoi tässä kohdin saamaan selkeän suunnan, mihin omassa työssäni tulevaisuudessa tulisi keskittyä.

Kysymykseen yrityksen tavasta johtaa ehdottoman tärkeäksi koettiin kasvuyrityksen johdon merkitys. Peräänkuulutettiin niin auktoriteettia, kunnioitusta kuin yrityksen vahvan imagon luomista juuri johtamisen kautta.

”Johtamisfilosofia ja käytännöt vaikuttavat mielikuvaan yrityksestä. Sosiaaliset arvot ovat arvoista tärkeimmät. Reilun pelin sääntöjen pitäisi vallita kaikkialla. Juuri kasvuyrityksen pitäisi kiinnittää huomiota arvostettavaan johtajuuteen.”

Kysyttäessä yrityksen tiedonhallinnan merkitystä avoimuus nousi keskeiseksi kohdaksi. Tiedottaminen tulisi haastateltavien mielestä olla yhtenäistä, eikä se saisi sisältää ristiriitaisuuksia.

”Tärkeintä tiedottamisessa on se, että itse ehtii ensin. Mikäli yrityksen negatiivisia tietoja alkaa vuotamaan jostain muualta ensin, antaa se yrityksestä hyvin negatiivisen kuvan ja uskottavuus on kerta heitolla mennyt.”

Yrityskulttuurin tiedostettu muuttaminen vaatii myös sosiaalista vuorovaikutusta; käytännön toimenpiteitä voivat olla muutospuhe ja tarinallisuus – eli yrityksen tarinan kontrolloitu muodostaminen ja siitä oikealla tavalla tiedottaminen.

Kysymyssarjan seuraava kysymys muotoutuikin juuri tästä johdannaisena. Kysyttäessä yrityksen mainetta ja tarinan merkitystä yhtenä aineettomana tuotannon tekijänä asiasta oltiin muun muassa tätä mieltä:

”Jos valitsen kahdesta kilpailijasta, valitsen mieluummin sen, jolla on omasta mielestäni parempi tarina. Esimerkiksi Maskun Kalustetalon tarina on mielestäni hieno, vaikkei yrityksen maine sinänsä olekaan aivan Vepsäläisen tasoa. Sukarin nousu sikojen myynnistä miljonääriksi on mielestäni hieno, ja melko ainutlaatuinen Suomessa.”

Tai:

”Tarinalla ei välttämättä ole väliä, jos se on itselle liian vieras, mutta jos se jollain tavalla muistuttaa omaa tarinaa, niin sitä lämpenee melkein tahtomattaan.”

Kysymyssarjan viimeisenä kysymyksenä tiedusteltiin haastateltavan käsitystä siitä, mitä mahdollisesti eri yhtiömuodot merkitsevät ostopäätöstä tehtäessä. Teoriaosuudessa mainittiin uusien yleishyödyllisten osakeyhtiöiden tuomista etuuksista, mutta itse haastattelussa tälle ei löytynyt sanottavaa painoarvoa. Syitä voi olla useampiakin; eri yhtiömuotojen vivahde-erojen tunnistamattomuudesta aina liian abstraktiin kysymysasetteluun. Kysymystä haastateltavat puntaroiivat lähinnä yritysten kokoerojen mukaan – ei niinkään voitonjaon tai muun taloudellisen hyödyn perusteella.

”Liikemuoto ei vaikuta valintaani muuten, mutta haluan suosia suomalaisia pienempiä firmoja [mieluummin], kuin monikansallisia yrityksiä.”

Ja:

”Osakeyhtiö, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö luovat minulle mielikuvan luetettavasta palveluntarjoajasta. Ostaessani palvelun osuuskunnalta tai yksityiseltä elinkeinon harjoittajalta olen tarkkaavaisempi. Mikäli kysymyksessä on toimija, josta olen kuullut positii- vista palautetta, yritysmuoto ei vaikuta mielikuviini.”

Yleisesti ottaen pienempi yritys koettiin eettisemmäksi. Tuotteen tai palvelun koko prosessin seuraaminen koettiin sitä hankalammaksi, mitä isommaksi yritys kasvaa. Tässä kohdin tuli vastaajilla usein kuitenkin tuotteen hinta vastaan, koska pienet ja eettiset yrityksen koettiin hinnoittelun suhteen kalliimmiksi kuin isommat yritykset.

Koska yhtiömuodot eivät kuluttajapuolella nousseet juuri minkäänlaiseen rooliin, päätettiin, että lisähaastattelu on tarpeen ja fokus tulisi siirtää myös yrittäjäpuolelle. Kohderyhmäksi haluttiin valita joukko yrittäjiä ja laatia tiedonkeruu ryhmähaastattelun pohjalta. Jo aikaisemmin laadittuja kysymyksiä muokattiin yrittäjä-

lähtöisiksi, jolloin mukaan saatiin aineettomuusnäkökulman lisäksi myös kilpailuelementit (liite 2).

Ryhmähaastattelu avasi ja syvensi kiitettävästi aineettomuuden hahmottamista ja soveltamista itse liiketoimintaan, mutta tutkimuksellista tietoa yhteiskunnallisen yrittäjyyden merkityksestä tulevaisuudessa ei saatu myöskään tältä kohde-ryhmältä. Kuten teoriaosuudessa tuli ilmi, yhteiskunnallinen yrittäjyys on Suomessa lähes täysin tuntematon yritysmuotona, joten asian vierauden vuoksi ei siihen osattu juurikaan ottaa kantaa.

Ryhmähaastatteluissa painotettiin yrityskulttuuria, joka rakentuu luottamuksellisiin asiakassuhteisiin ja näistä syntyvien tarpeiden tyydyttämiseen. Tutkimuksen kannalta tärkeänä huomiona mainittakoon myös se, että valtaosa yrittäjistä itse korosti liiketoimintansa pohjaksi myös jonkun muun arvon kuin puhtaasti taloudellisen.

”Yrityksen arvokoodissa on oltava myös muita kuin taloudellisia tavoitteita, niin asiakkaiden kuin henkilöstön kannalta katsottuna.”

”Sosiaalinen vuorovaikutus, samoin kuin yhteisöllisyyden ja joukkoon kuulumisen tunne, on yritystoiminnassani tärkeää, ei pelkästään businessmielessä, vaan muutenkin.”

Syvemmissä ryhmähaastatteluissa käytiin läpi niitä aineellisia arvoja, joita yrittäjät omassa yritysmaailmassaan tuovat esille ja, joita käyttävät erottuakseen kilpailijoista. Yksi varsin kuvaava yrittäjäkommentti:

”Pelaan luottamuksella ja laadulla. En kuitenkaan ole varma, kumpi tulee ensin.”

Eniten yrittäjryhmässä hämmennystä ja epävarmuutta koettiin pohdiskeluissa ”mitä oma yritykseni voisi aineettoman pääoman turvin tehdä vielä paremmin”. Tässä kohdin esille nousi juuri se, että tietoisuus aineettomien arvojen tärkeydestä itse liiketoiminnassa oli kiistaton, mutta että työkalut tämän kehittämiseksi puuttuvat. Halua on, mutta tieto puuttuu. Haettiin paljon ratkaisukeskeisiä toimintoja, mutta niitä ei oikein osattu tarkemmin kuvata.

”Kaikkeni teen, mutta oppisinkin joskus myös sanomaan myös ei.”

”Turha päättämättömyys pois.”

Suurin poikkeavuus eri fokusryhmien välillä on yrityksen brändin tai tarinan merkityksellisyys. Yrittäjien kommentit yrityksensä maineeseen, brändiin tai tarinaan koettiin aika etäisiksi.

”Tarinoista en niin tiedä, työn tekeminen on tärkeämpää.”

Tämän kaltaiset puntaroinnit keskusteluissa tulivat esille aika monessakin kohdin. Tätä voidaan tulkita joko siten että kysymyksen asettelu yrittäjille saattoi olla liian subjektiivinen tai että asian tarkastelu oli vaikeaa, koska sitä pidettiin liian itsestään selvänä. Haastattelujen pohjalta voidaan vetää kuitenkin johtopäätös siitä, että palveluja, joilla ei ole konkreettisia ominaisuuksia, on haasteellista erilaistaa.

Haastattelun täysin suljetuissa (highly closed) osiossa tiedusteltiin haastateltavan onnellisuuden astetta, jossa vastausvaihtoehdot oli annettu valmiiksi. Ky-

symykseen “Oletko tällä hetkellä onnellinen?” saattoi vastata valitsemalla yhden kohdan kolmesta vaihtoehdosta, jotka olivat:

- Hyvin onnellinen
- Jokseenkin onnellinen
- En yhtään onnellinen

Suljettujen kysymysten heikkoutena ovat haastateltavan vähäiset mahdollisuudet tuoda esille ennalta määrätystä poikkeavia vastauksia. Vastausprosentit jakautuivatkin kaikkien vastanneiden kesken tasan kahteen osaan siten, että kolmannes vastanneista ilmoitti olevansa tällä hetkellä hyvin onnellinen, kaksi kolmasosaa jokseenkin onnellinen. Tällä kysymyksellä haluttiin yleisesti mitata ihmisten onnellisuuden tilaa suhteessa inhimilliseen hyvinvoinnin tunteeseen, mutta kysymyksen asettelu ei ollut täysin onnistunut ja se olisi vaatinut asettelultaan tarkempaa määritelmäkuvausta.

5.3 Yhteenveto

Koska tutkimus on aina kokonaisvaltaisesti inhimillistä toimintaa, hankkeessa mahdollisesti esiin nousseet vajavaisuudet ja rajoitukset ovat myös hankkeen itsensä vajavaisuuksia ja rajoituksia, ja ne tulee ottaa myös tästä näkökulmasta huomioon aineistoa analysoitaessa. Yhteenvetona tutkimuksen pohjalta voidaan nostaa viisi esille tullutta tekijää, joilla on tutkimustaustaa vasten vaikutusta vastuullisen yritysstrategian suunnittelussa.

5.3.1 Kasvun mittarit

Suurin osa yritysten kasvu- ja kannattavuustutkimuksesta on keskittynyt huomiomaan muutoksia yrityksen koossa ja laiminlyönyt kasvun prosessin muut nä-

kökannat. Määrälliset muutokset on yleensä rinnastettu aineellisten tuotantoteijöiden kasvuun, hyödyntämättä laadullista ja aineettomia tuotantoteijöitä. Yrityksen tapa johtaa tai yrityksen harjoittama viestintä on tähän asti jäänyt konkreettisten mittausarvojen varjoon. Tämä tutkimus kuitenkin tukee näkemystä siitä, että yrityksen maineella ja tarinalla, samoin kuin yritystoiminnan läpinäkyvyydellä ja vastuullisuudella, tulee olemaan entistäkin suurempi painoarvo kilpailukyvyyn parantamisessa ja sekä laadullisen että määrällisen kasvun kehityksessä.

5.3.2 Arvot

Palveluyrityksien tulisi harjoittaa yritystarinaa tuotebrändäyksen sijaan, sillä palveluja, joilla ei ole konkreettisia ominaisuuksia ja, joita on usein vaivatonta kopioida, on haasteellista erilaistaa. Lisäksi palveluissa itse yritys ja sen prosessit, toimintatavat ja ihmiset, ei niinkään yksittäiset toiminnot, nähdään arvoa lisäävinä tekijöinä. Asiantuntijapalveluissa palvelun ja yritysmarkkinoilla tuotteen räätälöinnin aste on suuri. Markkinoilta haetaan persoonallisuutta, erottautumista ja henkilökohtaisempaa palvelua. Tämän vuoksi asiantuntijapalveluissa ja yritysmarkkinoilla on vaikea luoda palvelujen tai tuotteiden pohjalta asiakkaille sellainen yhtenäinen viesti, että se olisi kaikille kohderyhmille olennainen.

Asiakkaita (ja myös muita sidosryhmiä) koskevan viestin luominen näillä markkinoilla on helpompaa yritykselle, joka toimii niiden arvojen ja toimintatapojen pohjalta, jotka ovat sille tärkeitä ja ominaisia. Tuotteen tai palvelun lisäarvon merkitys kasvaa tulevaisuudessa, helppous ja vaivattomuus samoin kuin ekologiset prosessit tulevat olemaan avainasemassa. Onnellisuuden tunne ei synny puhtaasti ostamisen ja kuluttamisen ilosta, vaan siitä tietoisuudesta että omilla vastuullisilla hankinnoilla voi vaikuttaa globaaleihin ratkaisuihin.

Yrityskulttuurin tutkimuksessa on todettu muun muassa, että kulttuurin kehittyminen pohjautuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja yrityksen ja sen työntekijöiden historiaan. Yrityskulttuurin tiedostettu muuttaminen vaatii näin myös sosiaa-

lista vuorovaikutusta; käytännön toimenpiteitä voivat olla muutospuhe ja tarinalisuus – eli yrityksen tarinan kontrolloitu muodostaminen. (Seeck 2008.)

5.3.3 Johto

Liiketaloudessa ovat pitkään olleet vallalla varsin rationaaliset ja analyttiset ajattelu- ja päätöksentekomallit. Niiden mukaan yritysjohto selvittää, vertailee ja lopulta valitsee malleista parhaimmat. On syytä kuitenkin muistaa, että päätöksenteko voi vain harvoin perustua täydelliseen tietoon nykyhetkestä tai tulevaisuudesta. Yritysjohtajien päätöksentekoon vaikuttavat myös psykologiset ja henkilökohtaiset tekijät. Usein tärkeätkin päätökset tehdään henkilökohtaisten ambitioiden, omien tavoitteiden ja kokemusten pohjalta. Johdon tehtävänä on myös miettiä yrityksen kannattavuutta suhteessa voitonjakoon ja investointeihin.

Nyt tehdyssä kyselyssä yrityksen liikemuoto ei itsessään noussut korostetusti esille, joten johdon tehtäväksi jääkin itse tehdä päätelmät siitä, miten omaan liiketoimintaan tulisi investoida. Tällä on myös suuri merkitys yrityskuvan luomisessa ja arvokeskustelussa.

Tällä tutkimuksella voidaan osoittaa, että tarjoamalla yrittäjille uudentyyppisiä yhtiömuotovaihtoehtoja saataisiin aikaan juuri niitä kaivattuja työkaluja, joita yrittäjät liiketoimintansa tueksi tällä hetkellä kaipaavat. Mahdollisuuksia toteuttaa niitä toimintatapoja, jotka tukevat yrittäjän arvomaailmaa ja niitä kasvun mittareita, joita sekä yrittäjä itse että kuluttajat hyvältä liiketoiminnalta tänä päivänä edellyttävät.

On tärkeää ymmärtää, että yhtiömuodoilla sellaisenaan voi nauttia myös kilpailueduista. Edun muodostavat uudentyyppisen yhtiömuodon tavanomaista liiketoimintaa suuremmat taloudelliset mahdollisuudet kehittää sen omaa toimintaa, osan tuotoista jäädessä yhtiöön. Toinen tärkeä kilpailuetu on, että osakkeenomistajien tuottovaateen kohtuullisuus antaa mahdollisuuden palveluiden maltit-

liseen hinnoitteluun. Näin ollen kuluttajille tärkeä hinta-laatusuhde säilyisi ja toivottu kasvuodotus olisi mahdollinen. Kilpailueduksi voidaan lukea myös pelkkiä kaupallisia intressejä laajempi arvopohja, joka voi aineettomana arvona lisätä yleistä luottamusta ja kysyntää yritysten tuottamia palveluita kohtaan.

Laajemmin tarkasteltuna yleishyödyllisten yhtiöiden ehkä suurin lisäarvo koko yhteiskunnalle syntyisi siten, että niiden avulla saataisiin tehokkaaseen markkinaehtoiseen palvelutuotantoon liitettyä ei-taloudellisia ja emotionaalisia elementtejä, jotka kilpailuttamisessa usein jäävät puhtaasti taloudellisten argumenttien jalkoihin. Näin pelkkiä kaupallisia tavoitteita laajempi arvopohja saataisiin sisällytettyä myös humanistisia ja eettisiä arvoja tarjoavalle toimijalle.

Teknologia on mahdollistanut viime vuosikymmeninä globaalin tiedonvälityksen, mikä on muovannut ihmisten käsityksiä esimerkiksi globaalien yritysten toiminnasta. On-line-kommunikaatiokanavien syntyminen ja sosiaalisen median kehittyminen muuttavat maailmaa ja samalla myös yritysten toimintaympäristöä.

Yhteisöllisyyden tarve ei tämän päivän ihmisestä ole poistunut, entisaikojen kyläyhteisöt löytyvät tämän päivän Facebook-ryhmistä ja kylän raitilla vaihdetut kuulumiset kerrotaan sosiaalisen median välityksellä. Missä päin maailmaa tahansa havaitut epäkohdat yritysten toiminnasta päätyvät sosiaaliseen mediaan hetkessä. Toisaalta ne muovaavat ihmisten käsityksiä tuotteista, palveluista ja yrityksistä myös positiivisella tavalla. Maine syntyy teoista ja sitä on vaikea rakentaa ilman todellisuuspohjaa. Yhteiskunta on yhä valveutuneempaa ja uskottavuutta punnitaan tarkkaan. Medialukutaito on kehittynyttä ja sitä vasten asioita peilataan niin hyvässä kuin pahassa.

5.3.4 Sidosryhmät

Moni pieni ja keskisuuri yritys on toiminut koko elinkaarensa ajan vastuullisesti. Uutta yritys vastuullisuudessa on lähinnä se, että ilmiölle on annettu nimi. Lisäksi sidosryhmät – tiedotusvälineet, kuluttajat, sijoittajat, poliittiset vaikuttajat, työmarkkina- ja kansalaisjärjestöt sekä julkinen hallinto – ovat aiempaa kiinnostuneempia yritysten vastuullisuudesta. Vastuullisuus rakennetaan oikeilla arvoil-

la ja tulevaisuudessa paljolti myös oikeilla aineettomilla tuotannontekijöillä, joita yrityksillä jo on, mutta joita ei ole osattu vielä hyödyntää. Nyt jos koskaan yritysten tulisi syventyä asiakkaiden arkeen ja ottaa heidät mukaan myös yhtiön uusien ratkaisujen ja innovaatioiden kehittämiseen. On kuitenkin syytä muistaa että asiakkaat arvostavat kokonaisvaltaisia, hyötyä arkeensa tuovia vaihtoehtoja, joten uusia innovaatioita ei tulisi luoda vain kasvua silmälläpitäen. Sidosryhmiä aidosti kuulemalla tuottajalle voi syntyä kokonaan uusia tuote- ja palvelukonsepteja, jotka synnyttävät kilpailuetuutta ja tuovat yritykselle sekä taloudellisen että laadullisen kasvun mahdollisuuksia. Oikein tuotetut palvelut synnyttävät palvelun käyttäjissä niitä mielihyvän ja vastuullisuuden tunteita, joita tämän päivän yhteiskunnassa arvostetaan.

6 POHDINTA JA LOPPUPÄÄTELMÄ

Tutkittaessa vastuullisen yritysstrategian kehittämistarpeiden välttämättömyyttä jokapäiväisessä liike-elämän toimintaympäristössä tullaan vahvasti siihen näkemykseen, että strategisen yritys vastuun aika on tässä ja nyt. Tuotteiden ja palveluiden tulee vastata markkinoiden taloudellisiin, sosiaalisiin ja ekologisiin kysyntätekijöihin. Liiketoimintamallien on vastattava sekä asiakkaiden että markkinoiden odotuksiin ja oltava yritykselle kannattavia.

Jos yritys vastuun johtaminen ja ohjaus eivät tue yrityksen liiketoiminnan tavoitteita, on lähes mahdotonta mitata yritys vastuutyön todellisia vaikutuksia. Yritys vastuun kehittämisen on lähdettävä organisaation kokonaistavoitteista, jotta se olisi olennaista liiketoiminnalle ja tuottaisi toivotut lopputulokset. Tuotteen helpokäyttöisyyttä tai palvelun ympäristöystävällisyyttä parantaessaan yritys saattaa tavoitella kysynnän kasvua, mutta tavoitteet eivät toteudu, jos tuotteen tai palvelun perusrakenne ei tue tätä strategiaa. Miten tuottaa esimerkiksi helppoja ja käyttäjäystävällisiä vakuutuspalveluratkaisuja, jos itse vakuutusehtojen rakenne on pelkkää pykäläviidakkoa.

On tärkeää saada yritys kuuntelemaan ja ymmärtämään, että toimintatapojen muutos on sille itselle eduksi. Oikeanlaisia toimintatapoja etsiessä hiljaisten signaalien löytäminen ja erilaisten sidosryhmien aito kuunteleminen on ainoa oikea tapa sekä kohdata asiakkaat ja markkinat että olla yrityksenä kannattava. Viesti siitä, mitä yritysten halutaan tekevän ja miksi, on oltava selkeä. Uusia innovaatioita ei tulisi luoda vain puhtaasti tuotannon kasvun paineista, vaan tuotteelle tai palvelulle tulisi aidosti olla sosiaalinen tarve.

Yritys vastuun ohjaaminen tarkoittaa yrityksen vastuuasioiden arvon määrittämistä tuloksen kautta ja yritys vastuualoitteiden tulosten mittaamista. Yritys vastuun menestystekijät ja tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi tuoteturvallisuuteen, helppouteen ja laatuun. Menestystekijöinä voi toimia niin aineettomien tuotan-

nontekijöiden esiin tuominen kuin tuotannon ympäristövaikutuksiin tai pitkän aikavälin taloudelliseen kannattavuuteen keskittyminen.

Yritysvastuuseen panostaminen voi luoda aitoa kasvua aineettoman pääoman ja tuotantotekijöiden arvon lisääntymisen kautta. Liikevaihdon lisääminen on mahdollista esimerkiksi uusien vastuullisten liiketoimintamallien avulla. Aineetonta pääomaa yritys voi kasvattaa keskittymällä vastuullisiin innovaatioihin tai lisäämällä paikallisten yhteisöjen hyvinvointia, oikeanlaista tiedottamista ja oikean tyyppisen yritysmuodon käyttöä.

Nykyisin yritykset eivät juuri käytä ohjaus- ja raportointijärjestelmiään yritys vastuutietojen keräämisessä, vaan raportit syntyvät erillisten taulukkolaskentaohjelmien varassa. Yritysvastuun mittarit tuottavat harvoin oikeanlaista tietoa päätöksenteon tueksi. Sopivia mittareita sidosryhmäsuhteiden ja paikallisen yhteisön hyvinvoinnin arvottamiseen ei juurikaan ole kehitelty. Tulevaisuudessa yritys vastuu ja siitä raportointi tulisikin kytkeä ja integroida yrityksen muihin ohjausprosesseihin ja oikeanlaisten mittareiden kehittämiseen ja ottaa tämä myös huomioon alan koulutuksessa.

(<http://www.talouselama.fi/minavaitan/yritysvastuu+harhailee+sivupoluilla/a698719>.)

Tämän tutkimustyön aineiston keruussa on käytetty sekä asiantuntijoita että suoritettu puolistrukturoituja lomake- että ryhmähaastatteluja, jolloin mukaan on saatu myös uusia ja tuoreita näkökulmia perusaineiston tueksi. Tutkimuksen kohteena olleen luokitellun tutkimusaineiston reliabiliteetti haastattelutekniikan ja analysoinnin pohjalta on riittävä, mutta aiheen ”tuoreuden” vuoksi olisi tärkeää, että tutkimusta laajennettaisiin myöhemmässä vaiheessa kokemuksen ja näkemyksen kasvettua. Uudentyyppisiä yhtiömuotomalleja tulisi testata käytännössä, jotta tarvittavaa lisätietoa niiden tarjoamista vaihtoehtoista aineettoman arvopohjan ja vastuullisen liiketoiminnan osalta saataisiin.

Tekes valmistelee parhaillaan ohjelmaa, jonka tarkoituksena on vahvistaa yrityksen kykyä käyttää asiakkaan kokemuksia, arvostuksia ja tunteita innovaation

lähteenä. Pyrkimyksenä on tuoda esiin aineettoman pääoman ja tuotantotapojen merkitys kasvuyrittäjyydelle sekä ratkaisukeskeisyyden merkitys arvonluojana tulevaisuuden kilpailuvalttina. Ohjelman kestoksi on ilmoitettu noin viisi vuotta ja sen arvioidaan käynnistyvän syksyllä 2012. Tämän nyt tehdyn tutkimuksen pohjalta aloitettiin Zeeland Turku Oy:ssä keväällä 2012 neuvottelut Tekesin kanssa osallistumisesta tähän viisivuotishankkeeseen ja parhaillaan kartoituksen alla on sopivan roolin löytäminen markkinointi- ja viestintäalaa edustavalle yksiköllemme itse pääprojektissa. Mikäli pilottivaihe edistyy suunnitelmien mukaan, tätä hankeohjelmaa mahdollisesti kasvatetaan siten että se kattaisi myöhemmin koko Zeeland-konsernin, jolloin kokemuksia saataisiin myös kansainvälisellä tasolla.

”Kannattaa pitää mielessä se tosiasia, ettei ole olemassa mitään vaikeammin organisoitavaa, onnistumisen kannalta epävarmempaa ja vaarallisempaa tehtävää kuin muutoksen toteuttaminen nykyjärjestelmässä. Innovoijat saavat niskaansa vihollisen jokaisesta, joka menestyi vanhan järjestelmän aikana. Ja vain laimeaa tukea on odotettavissa niiltä, jotka todennäköisesti menestyisivät uuden toimintatavan vallitessa.”

Niccolo Machiavelli (1469 – 1527)

LÄHTEET

- Aharoni, Y. 1966. The Foreign Investment Decision Process. Boston: Harvard Business School
- Ala-Nissilä, O. 2010. Ulos finanssikriisistä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Antikainen, A., Rinne, R. & Koski, L. 2006. Kasvatussosiologia. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit
- Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. <http://www.metodix.com/metodi/pirkko> (10.3.2004)
- Bornstein, D. 2004. How to Change the World; Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas. New York: Oxford University Press. Inc
- Coffman, B. 1997. Weak Signal Research. Viitattu 6.12.2011. <http://www.mgtaylor.com/mgtaylor/jotm/winter97/wsrintro.htm>
- Daly, H. & Cobb, J. 1989. For the Common Good: Redirecting the Economy toward Community, the Environment, and a Sustainable Future. Boston: Beacon Press
- Demos Helsinki, Top 5 -lista aikamme merkittävimmistä yhteiskunnallisista kehtiyskuluista. Viitattu 27.11.2011. <http://www.demos.fi/top5>
- Department of Trade and Industry. 2004. Community Interest Companies, An Introduction to Community Interest Company. Viitattu 12.12.2011 www.companieshouse.gov.uk
- Durkheim, É. 1980. Uskontoelämän alkeismuodot. Helsinki: Tammi
- Durkheim, É. 1985. Itsemurha. Helsinki: Tammi
- Eräsaari, R. 1993 Essays on non-conventional community. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto
- Elinkeinoelämän valtuuskunta 2009. Työelämän kulttuurivallankumous, EVAn kansallinen arvo- ja asennetutkimus
- Giddens, A 1984. *Yhteiskuntateorian keskeisiä ongelmia: Toiminnan, rakenteen ja ristiriidan käsitteet yhteiskunta-analyysissä.* (Central problems in social theory: Action, structure and contradiction in social analysis, 1979.) Suomentaneet Pasi Andersson ja Ilkka Heiskanen. Helsinki: Otava
- Hakola, E. 2011. Artikkel: Hyvästi tiimipalaveri, tervetuloa gang-bang. Talouselämä 28.3.2011
- Helander, V & Laaksonen, H. 1999. Suomalainen kolmas sektori: Rakenteellinen erittely ja kansainvälinen vertailu. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- <http://www.talouselama.fi/minavaitan/yritysvastuu+harhailee+sivupoluilla/a698719>
- Huotari, T., Pyykkönen, M. & Pättiniemi, P. 2008. Sosiaalisen ja taloudellisen välimaastossa. Tutkimusnäkökulmia suomalaiseen sosiaaliseen yritykseen. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry

- Janhonen M. 2011. Hub Turku, liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyö Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Johansson, F. 2005. Medici-ilmiö. Helsinki: Talentum Media
- Juutinen, S. & Steiner, M.-L. 2010. Strateginen yritysvastuu. Helsinki: WSOYpro Oy
- Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmä 2004. Muistio. KTM Julkaisuja 34/2004. Elinkeino-osasto. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Kajanoja, J. & Simpura J. 2000. Sosiaalinen pääoma: globaaleja ja paikallisia näkökulmia. Sta- kes raportteja 252
- Karjalainen, A. & Syrjänen, E. Onko Suomessa yhteiskunnallisia yrityksiä? Suomen Lontoon instituutti
- Kopperi, M 2009. Liike-elämän etiikka ja talouden globalisaatio. Filosofinen n&n aikauslehti 1/99
- Kultalahti, OI. 1990. Yhteiskunta ja alue: johdatus alueelliseen ajattelutapaan. Tampere: Finn publishers. Viitattu 5.9.2011. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Yhteis%C3%B6llisyys>
- Laukkanen, R. OECD. 2000. The well-being of nations. The role of human and social capital. Paris: OECD
- Lehtonen, H. 1990. Yhteisö. Tampere: Vastapaino
- Liljander, L. 2011. Yritysvastuu harhailee sivupoluilla. Viitattu 7.10.2011 <http://www.talouselama.fi/minavaitan/yritysvastuu+harhailee+sivupoluilla/a698719>
- Maffesoli, M. 1996. Time of the tribes : the decline of individualism in mass society. London: Sage
- McNeill, W. 2003. *Verkottunut ihmiskunta: Yleiskatsaus maailmanhistoriaan. (The Human Web: A Bird's-Eye View of World History, 2003)*. Tampere: Vastapaino
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp
- Nielsen, J. 1993. Usability Engineering. Boston: Academic Press, 209–225
- Nielsen, J. 1997. Let's ask the users. IEEE Software May/June 1997, 110–111
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy
- Our Common Future 1987, Oxford: Oxford University Press
- Penrose, E. T. 1959. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell
- Preece, J., Rogers, Y. & Sharp, H. 2002. Interaction Design: Beyond Human-Computer Interaction. New York: Wiley
- PwC:n yritysvaluubarometri 2011. Viitattu 2.9.2011 http://www.pwc.com/fi/fi/julkaisut/tiedostot/Yritysvaluubarometri_2011.pdf
- Raiborn, C. & Payne, D 1995. TQM: Just What the -ethicist Ordered. Journal of Business Et- hics 15
- Ruotsin uusi osakeyhtiölaki, Aktiebolagslag 2005:551

- Salasuo, M. 2006. Atomisoitunut sukupolvi: pääkaupunkiseudun nuorisokulttuurinen maisema ja nuorisotyön haasteita 2000-luvun alussa. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus. Viitattu 5.9.2011. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Yhteis%C3%B6llisyys>
- Sandbacka, J. 2010. Brändätään pikkaisen – pk-yrityksen brändikirja. Oulu: Oulu University Press
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press
- Simpura, J. 2009. Stiglitzin komissio paaluttaa yhteiskuntien edistyksen ja hyvinvoinnin mittamisen tämän päivän maailmaan *Yhteiskuntapolitiikka*. Nro 5
- Stewart, C & Cash, W. 1988. Interviewing, Principles and Practices. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Publishers
- Stiglitz, J., Sen, A., Fitoussi, J-P. 2009. Report by the Commission on Measurement of Economic Performance and Social Progress
- Tuovinen, T. 2006. Uudet yleishyödylliset osakeyhtiöt kansalaisjärjestöjen toimintamahdollisuuksien edistäjinä. Viitattu 12.12.2011. <http://www.om.fi/Etusivu/Ajankohtaista/Uutiset/Uutisarkisto/Uutiset2007/1169470817986>
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2008. Pk-yritysten vastuullisuuden kehittämisstrategia. Kehittämisstrategia vuosille 2008-2011. Viitattu 6.12.2011. http://www.tem.fi/raportit?97988_o=3&C=97988&xmid=4011
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Työsuhdeasiat. Viitattu 10.8.2011 http://www.mol.fi/mol/fi/02_tyosuhteet_ja_lait/0181_sosvastuu/index.jsp/10.8.2011
- Wilenius, R. 1991. Mihin maailma menee?: näkymä kriisien aikaan, kehityksen mahdollisuuksiin. Helsinki: WSOY
- Vuorela, S. 2005. Haastattelumenetelmät. Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) Käytettävyyss tutkimuksen menetelmät, 37-52. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1
- Yritysvastuu harhailee sivupoluilla. Viitattu 7.10.2011. <http://www.talouselama.fi/minavaitan/yritysvastuu+harhailee+sivupoluilla/a698719>
- Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. Helsinki: WSOYpro Oy

LIITE 1A-LOMAKEHAASTATTELUPOHJA

<http://www.surveymonkey.com/s/FW7BRTF>

Onnellsuudesta kilpailuvallti?

Ihminen kulutustottumukset ovat muuttamassa. Kestävän kehityksen haasteet ja tavaroiden paljous saavat kehittyneiden maiden kuluttajat hakemaan miellyttävää kokemusten kaltaisista aineettomista asioista. Tällaisia arvoja voi syntyä esimerkiksi ostamisen vaikeutumisesta, ajan- tai resurssien säästöstä tai vaikkapa vastuullisuuden tai onnellsuuden tunteesta.

*1. Kerro lyhyesti, mitä lisäarvoja arvostat tuotteessa tai palvelussa, jotka kuluttajana vaikuttavat ostopäätökseesi?

*2. Koetko, että sinulla asiakkaana on vaikutusmahdollisuus yrityksen maineeseen?

☐ kyllä
☐ en

3. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, kerrotko millä tavoin koet vaikuttavasi asiakkaana yrityksen maineeseen?

4. Jos vastasit kysymykseen no 3 kieltävästi, mikä saa sinut tuntemaan - että itselläsi ei tätä vaikuttamismahdollisuutta ole?

5. Kuvaile tuntemuksiasi siitä mitä mieltä olet sosiaalisessa mediassa levinneestä "vihasta", jota monet yritykset ja järjestöt ovat saaneet osakseen (esim. lento- ja junaliikenne, öljy-yhtiöt, operaattori jne jne.)?

*6. Yrityksillä on paljon myös aineettomia tuotannontekijöitä, joita hyödynnetään vielä varsin vähän. Mainitse muutamalla sanalla, mitä alla olevat vaihtoehdot sinulle kuluttajana merkitsevät:

yrityksen tapa johtaa?
 yrityksen tiedonhallinta?
 yrityksen maine ja taita?
 yrityksen liikemoto (osaakeyhtiö, osuuskunta jne)?

*7. Jos yritykset tulevaisuudessa ymmärtäisivät mennä syvemmälle asiakkaiden arkeen ja ottaa heidät mukaan uusien ratkaisujen kehittämiseen, pitäisi se tehdä seuraavalla tavalla:

*8. Oletko tällä hetkellä onnellinen?

☐ hyvin onnellinen ☐ joksenaikin onnellinen ☐ en yhtään onnellinen

Kiitos vastauksistasi.

Loppu

LIITE 1B-LOMAKEHAASTATTELUPOHJA

<http://www.surveymonkey.com/s/HQGY6NM>

Happiness as a competitive advantage?

Peoples consumption habits are changing. Challenges of sustainable development and the quantity of goods to developed countries, consumers will get pleasure from the experience the intangible things. These values can occur, for example the purchase of convenience, time-saving or resource, or even a sense of responsibility, or happiness.

* 1. Tell us briefly about what the added value you value to the product or service as a consumer affect the purchasing decisions?

* 2. Do you feel that you as a customer have the opportunity to influence acompany's reputation?

☐ yes
☐ no

3. If you answered yes to the previous question, can you tell how you as a customer can influence a company's reputation?

4. If you answered no to question 3, what makes you feel like that?

5. Describe how do you feel about all that the negative discussions in a social media, which many companies and organizations have received (eg, air and rail transport, oil companies, mobile operators, etc, etc)?

* 6. Companies have a lot of the intangible factors of production, which are still used quite a bit. Mention a few words, what the options below to indicate to you as a consumer;

The company's way to run there business?
 The company's PR?
 The company's reputation or the story behind the company?
 The company's business form (corporation, cooperative, etc.)?

* 7. If companies in the future should understand the customers better and when or if they involve them in the development of new solutions, it should be done in the following manner:

* 8. Are you currently happy?

☐ very happy ☐ quite happy ☐ no happy

Thank you for your answers.

Done

LIITE 2-RYHMÄHAASTATTELUPOHJA

ONNELLISUUDESTA KILPAILUVALTTI

ryhmähaastattelu to 10.5.2012 ja ti 22.5.2012

Aineettomuuden hyödyntäminen – tulevaisuuden kilpailuvaltti.

Liiketoiminta ei ole pelkkää budjetointia, kustannuslaskentaa ja numeroiden pyörittämistä.

1. Itse myyntitapahtumassa tapahtuu paljon muutakin kun pelkän laitteen tai palvelun hankinta.

Tällaisia aineettomia, myyntiä tukevia tekijöitä voivat olla esim.

-toimintavarmuus

-ostamisen vaivattomuus

- ajan säästö

-vastuullisuuden tunne

-onnellisuuden tunne

Mitä muita aineettomia tekijöitä tulee mieleesi – mitä itse näistä sovellat yrittäjänä?

2. Miten yrittäjänä voit hyödyntää oman tuotteesi/palvelun aineettomia arvoja ja miten käytät niitä erottuaksesi kilpailijoista?

3. Mitä yrityksesi voisi tehdä paremmin

ymmärtääkseen asiakasta

tavassa johtaa

oikean tiedon välittämisessä

yrityksen maineen, brändin tai tarinan rakentamisessa

Yritykseni voi:

1)

2)

3)

4)